



Curso de Tecnologia em Secretariado
UNIFAP

ANAIS



GESTÃO SOCIAL E CAMINHOS PARA O DESENVOLVIMENTO



VI SEMINÁRIO DE SECRETARIADO

1ª Edição.

**ORGANIZADORES:
RONALTY OLIVEIRA ROCHA
MARÍLIA GABRIELA SILVA LOBATO**



2024 – Coordenação do Curso de Tecnologia em Secretariado

Gestão Social e Caminhos para o Desenvolvimento: VI Seminário de Secretariado da Universidade Federal do Amapá.

Licença de uso: CC-BY-NC-SA: esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir desse trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

O conteúdo da obra e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, não representando a posição oficial da organização do VI Seminário de Secretariado da Universidade Federal do Amapá. É permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores.

ISBN: 978-65-00-95484-5



COMITÊ CIENTÍFICO

Profa. Dra. Marília Gabriela Silva Lobato – Universidade Federal do Amapá

Prof. Me Ronalty de Oliveira Rocha – Universidade Federal do Amapá

Profa. Dra. Eliana do Socorro de Brito Paixão – Universidade Federal do Amapá

Profa. Dra. Rutineia de Oliveira Carvalho – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. David Junior de Souza Silva – Universidade Federal do Amapá

Prof. Me Eduardo César Pereira Souza – Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado

Prof. Dr. Alder Sousa Dias – Universidade Federal do Amapá

Profa. Dra. Manuela Ramos da Silva – Universidade Federal de Sergipe

Profa. Dra. Cibelle da Silva Santiago – Universidade Federal da Paraíba

Profa. Dra. Karine Freitas Souza – Universidade Federal da Bahia

Prof. Me. Joenison Batista da Silva – Universidade Federal de Sergipe

Profa. Dra. Emili Barcellos Martins Santos – Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado

Profa. Dra Silvia Regina Paverchi – Universidade Federal de Sergipe

Profa. Me. Adrienne Garcia – Instituto Federal do Piauí

Prof. Me. Jadson Nilo Pereira Santos – Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Adelcio Machado dos Santos – Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Seminário de Secretariado (6. : 2023 : Macapá, AP)
VI Seminário de Secretariado [livro eletrônico] : gestão
social e caminhos para o desenvolvimento / organização
Ronalty Oliveira Rocha, Marília
Gabriela Silva Lobato. -- 1. ed. -- Macapá, AP : Ed. dos
Autores, 2024.
PDF

Vários autores.
Bibliografia.
ISBN 978-65-00-95484-5

1. Desenvolvimento econômico 2. Desenvolvimento
sustentável 3. Empreendedorismo 4. Gestão social
5. Inovação tecnológica 6. Secretariado I. Rocha, Ronalty
Oliveira. II. Lobato, Marília Gabriela Silva. III. Título.

24-195553

CDD-651.3741

Índices para catálogo sistemático:

1. Secretariado : Congressos 651.3741

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	6
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E EMPREENDEDORISMO FEMININO	25
SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO RURAL (SDR): GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR DO ESTADO DO AMAPÁ	45
PROCESSOS SECRETARIAIS E SUA INFLUÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO CREA-AP	56
USINAS HIDRELÉTRICAS NO MUNICÍPIO DE FERREIRA GOMES-AP: DANOS NA SOBERANIA ALIMENTAR DOS PRODUTORES FAMILIARES DO ALTO ARAGUARI.....	73
ANÁLISE DA DIMENSÃO SOCIOAMBIENTAL DO PLANO DECENAL DE EXPANSÃO DE ENERGIA.....	104
FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER EM FÁRMACIAS INDEPENDENTES: UMA ANÁLISE COM PEQUENOS NEGÓCIOS DA “GRANDE” ARACAJU/SE.....	122
LINGUAGEM PYTHON NA FORMAÇÃO DO GESTOR: UMA ANÁLISE PROFESSOR x ALUNO	138
LOGÍSTICA E E-COMMERCE: CONTRIBUIÇÕES DE UMA METASÍNTESE	159
O USO DE REDES SOCIAIS POR MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS DE MACAPÁ/AP.....	180
PROFESSIONAL AND COMPETENCIES DEVELOPMENT: THE CASE OF A JUNIOR COMPANY	198
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA COM OS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA REITORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ.....	215
INOVAÇÃO E MERCADO: O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO AGENTE DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS	234
MICROCRÉDITO COMO POLÍTICA PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO.....	243
PROJETO DE ASSESSORIA À VERSÃO DO SITE DA UEM.....	256
O SECRETARIADO REMOTO COMO POSSIBILIDADE DE ATUAÇÃO PARA EGRESSOS DO CURSO SUPERIOR DE SECRETARIADO EXECUTIVO.....	261
SERVIÇOS DE SECRETARIADO: COMO O USO DE MARKETING IMPULSIONOU A DIVULGAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO VIRTUAL?.....	275
TECNOLOGIAS SOCIAIS: UMA DISCUSSÃO INICIAL NO CONTEXTO AMAPAENSE	292



APRESENTAÇÃO

O Seminário de Secretariado (SemSec) é um evento científico multidisciplinar idealizado e executado, bianualmente, pelo curso de Tecnologia em Secretariado da Universidade Federal do Amapá. Em sua VI edição, realizada nos dias 28 e 29 de novembro de 2023, o SemSec teve como tema geral a Gestão Social e os Caminhos para o Desenvolvimento. Nesse cenário, o evento se propôs a discutir a gestão social em suas diferentes formas de inovação, empreendedorismo, tecnologia, sustentabilidade e inclusão social, assim como a contribuição desses elementos para o desenvolvimento das diferentes territorialidades e saberes locais. Além disso, o evento buscou discutir ações e estratégias que contribuam para o desenvolvimento local/regional a partir de soluções baseadas, não apenas em retorno econômico, mas também social, histórico, cultural, sustentável e político.

Outrossim, com o intuito de ampliar seu alcance e popularizar a pesquisa científica, o evento empreendeu esforços para divulgação nas principais instituições de ensino superior do país, firmou parcerias com periódicos científicos, assim como realizou suas atividades de forma híbrida, de modo a fomentar a participação dos inscritos.

Com duplo foco em desenvolvimento científico e qualificação profissional, o VI Seminário de Secretariado realizou também palestras com especialistas do campo secretarial, a fim de popularizar esse campo do saber como relevante espaço para atuação profissional e de desenvolvimento de pesquisas acadêmicas.

Os trabalhos apresentados no evento, oriundos de diferentes regiões do país, trataram de importantes temáticas desde a conservação ambiental, desenvolvimento econômico, práticas de gestão, oportunidades tecnológicas ao secretariado, dentre outros. Embora reconheçamos que estes trabalhos estejam em etapa de aperfeiçoamento, eles receberam qualificados feedbacks acadêmicos, fomentaram importantes debates e estimularam a participação dos presentes no evento.

Sobre as pesquisas submetidas ao evento, o estudo **A falsa ideia de que o brasileiro está mais rico** apresenta importantes questionamentos e evidências acerca da evolução financeira dos brasileiros ao longo das últimas décadas. O trabalho **Inteligência Emocional e Empreendedorismo Feminino** também apresenta importantes contribuições ao debater como a inteligência emocional fomenta e fortalece práticas de empreendedorismo feminino, inclusive,



discutindo as principais dimensões da inteligência emocional e como elas se integram ao empreendedorismo estudado.

No estudo intitulado **Secretaria de Desenvolvimento Rural: Gestão de Políticas Públicas para a Agricultura Familiar do Estado do Amapá**, as autoras destacam como uma secretaria estadual atua como proponente, gestora e fomentadora de políticas públicas para a agricultura familiar, apontando desafios e oportunidades a esse tipo de atuação por secretarias governamentais. Por sua vez, a pesquisa intitulada **Processos Secretariais e a sua Influência na Organização: Estudo de Caso no CREA-AP**, destacou o potencial, contribuições e benefícios decorrentes da implementação de processos secretariais em uma entidade autárquica, especialmente quando gerenciados por um profissional com formação específica no campo do secretariado.

Na pesquisa **Usinas Hidrelétricas no Município de Ferreira Gomes-AP: Danos na Soberania Alimentar dos Produtores Familiares do Alto Araguari**, as autoras exploraram as consequências da implantação de usinas hidrelétricas no direito básico de alimentação de comunidades, revelando consequências e desafios diários à vida de produtores familiares. **Impactos na Condição de Trabalho de Pescadores Artesanais no Amapá em Contexto de Usinas Hidrelétricas** é outro estudo submetido ao evento, em que os autores categorizam os principais impactos na região, abrindo possibilidades para novos debates acadêmicos a partir do grupo de impactos identificado. Também considerando impactos ambientais, o estudo com título **Análise da Dimensão Socioambiental do Plano Decenal de Expansão de Energia** analisa as várias dimensões socioambientais contidas nesse documento, assim como as lacunas e deficiências das abordagens de impactos socioambientais registradas.

Outro trabalho discutido durante o evento foi **Forças Competitivas de Porter em farmácias Independentes: Uma Análise com Pequenos Negócios da “grande” Aracaju**, em que os autores, a partir de uma análise estratégica, discutem as forças competitivas atuantes em negócios farmacêuticos, identificando as principais limitações estratégicas e sugerindo alternativas gerenciais aos negócios pesquisados. Prosseguindo com uma discussão sob a ótica gerencial, dessa vez atrelada a tecnologia, o estudo intitulado **Linguagem Python na Formação do Gestor: Uma análise Professor X Aluno** discorre sobre a importância de implementar ações de ensino baseadas em linguagem de programação, afim de estimular, além



do desenvolvimento de competências técnicas, pensamento lógico, analítico e rápido em discentes de administração.

Reconhecendo a integração entre atividades logísticas e de vendas online, o artigo com título **Logística e E-commerce: Contribuições de uma Metasíntese**, discute os pontos de integração e desafios da associação entre logística e e-commerce a partir da análise de estudos de casos. Os resultados oferecem reflexões e sugestões de ações para otimizar a integração entre essas estratégias/atividades empresariais. Ainda considerando a preponderância da tecnologia na definição de estratégias e funcionamento dos negócios, a pesquisa intitulada **O Uso de Redes Sociais por Micro e Pequenos Negócios de Macapá/AP** discutiu como as redes sociais interferem no funcionamento e crescimento de pequenos negócios, assim como as vantagens, benefícios, dificuldades e barreiras ao uso dessas ferramentas.

Com o intuito de fomentar a internacionalização e acesso dos trabalhos submetidos ao VI Seminário de Secretariado, o estudo *Professional and Competencies Development: The Case of a Junior Company* foi submetido em língua inglesa e debateu o papel da empresa júnior na construção de competências profissionais em graduandos. O estudo ainda propõe algumas reflexões acerca do papel da universidade e de conteúdos acadêmicos como instrumentos de desenvolvimento de competências.

Estratégias de Gestão de Conflitos: Uma Análise Exploratória com os Profissionais de Secretariado Executivo da Reitoria da Universidade Federal do Pará é outra pesquisa submetida ao evento e que compõe esse livro de anais. Nesse trabalho, sob uma abordagem quantitativa, os autores analisaram as formas de utilização das estratégias de gestão de conflito por Secretários Executivos em uma instituição de ensino superior. Tendo também os profissionais de secretariado como sujeitos estudados, o artigo **Inovação e Mercado: O Secretário Executivo como Agente de Mudança nas Organizações Internacionais**, explica como o secretário executivo pode atuar em organizações internacionais, e se destacar profissionalmente nesse ambiente, por meio do seu papel estratégico, ao agir como facilitador das relações interculturais.

No artigo intitulado **Microcrédito como Política Pública para o Desenvolvimento**, os autores explanam como a modalidade de concessão de capital em microcrédito atua como instrumento eficaz de combate à pobreza e de melhoria da qualidade de vida. No relato de experiência **Projeto de Assessoria à Versão do Site da UEM**, a autora discute o processo de



desenvolvimento de capacidades de linguagem de alunos para lidar diferentes tipos de tradução que, devido ao contexto de internacionalização, tornou-se uma via essencial de comunicação aos profissionais de todas as áreas.

Com foco na atuação profissional de egressos de secretariado, o artigo intitulado **O Secretariado Remoto como Possibilidade de Atuação para Egressos do Curso Superior de Secretariado Executivo** investiga e caracteriza o secretário executivo autônomo e remoto como possibilidade de atuação profissionais com reais perspectivas de expansão no mercado de trabalho. Com o intuito de aumentar o conhecimento de atividades e processos realizados no âmbito secretarial, o estudo de título **Serviços de Secretariado: Como o Uso de Marketing Impulsionou a Divulgação de um Escritório Virtual?** debateu como o marketing tradicional e digital impulsiona serviços de secretariado, assim como propôs reflexões sobre potenciais falhas na adoção de estratégias de marketing por profissionais de secretariado.

Por fim, a **pesquisa Tecnologias Sociais: Uma Discussão inicial no Contexto Amapaense** reflete sobre as tecnologias sociais existentes no Amapá, e as limitações para consolidação e expansão dessa estratégia para empoderamento popular e melhoria da qualidade de vida das comunidades.

Essas apresentações é um breve convite para leitura dos relevantes estudos apresentados nesse ebook, decorrente do VI Seminário de Secretariado da Universidade Federal do Amapá. Esperamos que os leitores gostem, tenham bons insights e sejam instigados a realizar novas pesquisas acadêmicas.

Por fim, agradecemos a contribuição e participação de todos, que tornou o VI Seminário de Secretariado um evento muito rico e o fortaleceu como um ambiente de aprendizado e aperfeiçoamento a todos os participantes. Nos encontramos nas próximas edições.

Boa leitura!

Ronalty Oliveira Rocha
Presidente da Comissão Organizadora

Marília Gabriela Silva Lobato
Presidente da Comissão Científica



A FALSA IDEIA DE QUE O BRASILEIRO ESTÁ MAIS RICO

Diego Saimon de Souza Abrantes, Universidade Federal do Amapá,
diego_saimon@hotmail.com

RESUMO

Pretendeu-se confrontar a ideia de que o brasileiro vem enriquecendo com o tempo, desde a criação do plano Real, dado o fortalecimento da economia e medidas estatais. Para tanto, abordaram-se alguns elementos macroeconômicos, como a inflação e a variação cambial. Através da pesquisa documental, com coleta de dados em fichas mediante a leitura seletiva, fez-se a leitura analítica dos dados e construíram-se gráficos e tabelas. Aplicações estatísticas foram necessárias, tendo-se feito cálculos de média, porcentagem, multiplicação, subtração e variação. Para edição dos dados, utilizou-se o Microsoft Excel Standard 2016. Descobriu-se, dialeticamente, que o poder de compra do brasileiro está corroído e piorando, pois, o país não consegue aproximar o salário mínimo do salário necessário para o custeio básico de vida. A inflação e o Dólar são fortes responsáveis por isso, tendo, ao longo dos anos, o Real enfraquecido como moeda. Neste ponto, o Brasil não tem conseguido mudar esse cenário.

Palavras-Chave: Real; Dólar; Inflação.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa estava calcada na motivação em, através do método histórico-dialético, com base na análise documental, falsear a noção de que o brasileiro está, com o passar dos anos, conseguindo enriquecer mais, com aumento relevante do poder de compra. Claramente, estava se falando da massa nacional e não dos grupos minoritários, muitas vezes bem instruídos, que têm consciência total de como produzir para vencer as flutuações da inflação e do câmbio, sem contar com as elevadas e recorrentes tributações do Brasil.

Foi preciso se entender cada elemento financeiro que constitui e tece o poder de compra do brasileiro. Afinal, se a moeda perde liquidez mais rápido do que o estado consegue prover os recursos mínimos para a qualidade de vida do povo, então o crescimento econômico, embora real, tenderá sempre a fortalecer os já fortes, distanciando ainda mais as classes sociais e criando maiores desigualdades ou “reformulando” as já existentes (ARAÚJO, 2014; VASCONCELOS; GARCIA, 2014).

Portanto, foi necessário discutir a inflação, o câmbio, o salário mínimo, a distribuição de renda, a cesta básica e ter uma noção geral de macroeconomia. Não se intencionou, de modo algum, que este artigo se transformasse em um texto político de bases sociais. Teve-se como a base de ideação central a visão de que um país rico de verdade tem intensa circulação de sua moeda, geralmente uma moeda forte, estável, respeitada, e essa constante circulação é possível quando muitas pessoas do mesmo país são capazes de consumir em quantidade e qualidade, fazendo o conhecido “aquecimento da economia”. Para tudo isso, precisa-se gerar riqueza e



para gerar riqueza, precisa-se circular a moeda (ARAÚJO, 2014; VASCONCELOS; GARCIA, 2014). Dentro dessa perspectiva, depreendeu-se que o Brasil, infelizmente, segue fortalecido como um país pobre, embora tentem rotulá-lo de outra forma.

Assim, é um enorme incômodo a constante asserção de que o Brasil é um país em desenvolvimento e, por isso, não é subdesenvolvido. Ora, no limiar das palavras, não estão todos os países “em desenvolvimento”? O rótulo de “país em desenvolvimento” não deve apagar a realidade vivida: o Brasil é um país pobre, afinal pouco importa um PIB robusto se a maior parte da população mal tem condições de adquirir a cesta básica. Que seja justo, trata-se de um país subdesenvolvido e esses fatos estão elencados neste artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Inflação

A inflação é um fenômeno financeiro em que os preços de produtos e serviços são reajustados para cima, ou seja, diminui-se o poder de compra da moeda. No Brasil, há diversos índices que tem o propósito de mensurar a inflação, sendo o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) e o Índice Geral de Preços – Mercado (IGP-M) os mais conhecidos, pois ambos atingem diretamente todo o povo brasileiro.

A lógica por trás desses índices é simples: o IGP-M, mensurado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), calcula os preços gerais do mercado, o que inclui os insumos básicos que formam o mercado consumidor, isto é, contém os índices dos preços pagos por empresas, por exemplo, as matérias-primas. Como se sabe, os produtores (empresários) precisam repassar seu custo ao consumidor final. Então, há o IPCA, calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cuja variação de preços atinge mais diretamente o consumidor final (BANCO CENTRAL BRASILEIRO – BCB, *n.d.*; CARRARA; CORREA, 2012; FGV, 2016).

Logo, analisando uma espécie de lógica dos preços, é invariável a afirmação de que as flutuações de custos dos empresários acabam acarretando em flutuação de custos dos consumidores. Entretanto, há mais elementos a serem analisados quando se pensa em inflação. É necessário que se conheça a “balança” da oferta e demanda.

A metáfora é simples: a existência de demandas elevadas tende a fazer um produto vender mais, afinal o consumidor passa a consumir bastante, diminuindo sua oferta ou disponibilidade no mercado. O oposto também é válido. Esse balanço entre a oferta e a demanda faz os preços flutuarem muito, pois, se a demanda é grande, o produto está escasso e o mercado quer lucro, tendencialmente o preço do produto subirá, tornando-o mais caro. Desse modo, aquele valor monetário de antes não será mais capaz de cobrir o novo preço do produto. Aqui, há a perda de poder de compra da moeda (MARTINEZ; CERQUEIRA, 2013; JUNQUEIRA *et al.*, 2019; VASCONCELOS; GARCIA, 2014).

Um exemplo, cujo pesquisador viveu e ilustra bem isso, é o do pirulito de cereja *Pop!*. O adorador doce, em 2000, era vendido nas calçadas das escolas por R\$0,10 a unidade. Em 2005, o mesmo pirulito passou a custar R\$0,15. Atualmente, ele é adquirido por R\$0,50. Em alguns estabelecimentos, chega a custar mais. Essa elevação do preço é resultado da incidência da inflação sobre o pirulito, provocada, provavelmente, pela inflação dos insumos necessários para



produzi-lo. Embora pareça tolo explicar o quanto a inflação afeta a vida de alguém com um exemplo desse tipo, basta imaginar esse mesmo mecanismo incidindo sobre o pão, a carne, o frango, o leite, o açúcar, o combustível, a energia elétrica, a água, a internet, os planos de saúde, as roupas, os eletrônicos e etc.

2.2 Regime de Câmbio

É importante entender-se que o câmbio reflete o valor da moeda nacional perante moedas estrangeiras. Isso é notável em operações de compra, venda ou troca de moeda, o câmbio. Esse é um assunto que interessa, pois é inegável que o Dólar norte-americano (e não o Real) é a moeda mais importante do mundo, usada em diversas transações comerciais diariamente (TORRES FILHO, 2019; VASCONCELOS; GARCIA, 2014). Portanto, a variação de valor de um Dólar, todos os dias, mexe muito com a vida do brasileiro.

Há três meios básicos de regime cambial, conforme o quadro 01 abaixo:

Quadro 01: Regimes cambiais

Regime	Descrição
Câmbio Fixo	O Banco Central estabelece, previamente, a taxa de câmbio que o mercado precisará considerar em suas operações.
Câmbio Flutuante	A taxa de câmbio muda respeitando-se a disponibilidade da moeda estrangeira no mercado, ou seja, obedece-se a oferta e a demanda.
<i>Dirty Floating</i> (<i>Flutuação Sujá</i>)	Semelhante ao câmbio flutuante, tem sua diferenciação no fato do Banco Central intervir na oferta e demanda da moeda estrangeira, sempre que considerar necessário.

Fonte: adaptado de VASCONCELLOS; GARCIA, 2014.

O Brasil, como é possível discernir, utiliza o modelo *Dirty Floating*. Na verdade, a maior parte dos países o usam, pois, os bancos centrais seguem interferindo, quando necessário, para não permitir que a economia se descontrole e a variação de câmbio afete muito a balança comercial. Entende-se que se isso não for feito, negociações realizadas em moeda estrangeira irão sofrer fortes variações de preços e, por conseguinte, inflação (DAMILL; FRENKEL, 2012; TUROLLA; OLIVEIRA, 2003; VASCONCELOS; GARCIA, 2014).

2.3 O Plano Real

O plano Real foi um projeto pensado e executado por Fernando Henrique Cardoso. Ele o começou quando era ministro da Fazenda, no governo de Itamar Franco, e deu continuidade quando se tornou presidente da república. Esse plano começou em 1994 e suscitou a moeda mais longa da república brasileira (BCB, 2018; FERRARI FILHO, 2001).

A ideia era simples: ter uma moeda forte o suficiente para lidar com a inflação brasileira que estava atingido picos de 80% ao mês. Sem forma de se proteger dessa inflação, era comum o trabalhador, logo que recebia seu salário, fazer suas compras do mês inteiro, estocando alimentos o quanto fosse possível. Essa era a maneira encontrada pelo povo para se proteger da inflação (FERRARI FILHO, 2001; GRASEL, 2005).



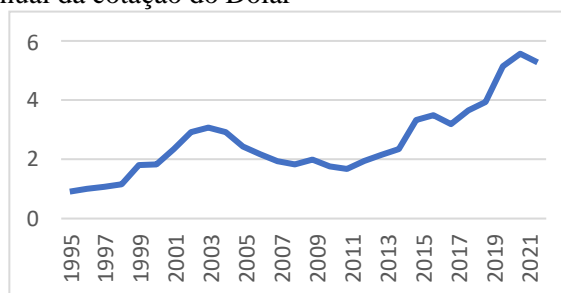
Ciente dos traumas psicológicos que esse modelo de vida já tinha causado ao brasileiro, o plano Real, no início, sem instituir uma nova moeda física, instituiu a Unidade de Real de Valor (URV), uma moeda escritural que servia para ditar os preços dos produtos, enquanto o governo fixava o câmbio a fim de segurar fortes variações de preços. Esse passo foi uma espécie de “jogada” psicológica, pois o brasileiro passava a perceber os preços de suas compras em URV atreladas a um câmbio fixo, isto é, pareciam flutuar pouco, criando uma ilusão de que não havia mais necessidade de se fazer estoques dentro de casa, dado o medo do “dragão” da inflação (figura que se tornou símbolo da inflação do período). Aos poucos, as medidas protetivas contra o dragão foram parecendo desnecessárias (ARAÚJO, 2014; FERRARI FILHO, 2001; PINHEIRO; GIAMBIAGI; GOSTKORZEWICZ, *n.d.*).

Essa ilusão mexia no comportamento dos consumidores que compraram menos em demasia, deixando a balança da oferta e demanda se equilibrar devagar. Em conjunto a isso, a URV, por ser escritural, impedia que o BCB imprimisse dinheiro, fato que desvalorizaria a moeda, já que ocorreria divisão de lastros da riqueza brasileira. Esse controle foi crucial para o apaziguamento do dragão. Com o passar do tempo, a inflação foi sendo controlada e a URV foi substituída pelo Real. Tudo isso ocorreu entre fevereiro e julho de 1994 (IANONI, 2009; SALLUM JR., 1997).

O governo da época decidiu prosseguir com o regime de câmbio fixo, porém esse modelo não é sustentável a longo prazo. Ainda assim, o Brasil insistiu no modelo até o momento em que se tornou insuportável continuar com ele. Acontecimentos no mercado internacional e desequilíbrios fiscais no país fizeram que, em 1999, se adotasse (finalmente) o regime de câmbio flutuante, ou melhor, o *Dirty Floating* (FERRARI FILHO, 2001; IANONI, 2009; VASCONCELOS; GARCIA, 2014).

É nesse momento que o Dólar dispara e desde então, entre oscilações ascendentes e descendentes (ver gráfico 01 que relaciona a cotação (eixo y) com o tempo (eixo x)), criou-se uma espécie de lógica do mercado de que essa moeda sempre subirá de valor. Significa dizer que o Real, embora a melhor moeda que o Brasil já teve e sendo, com toda certeza, a mais estável da história do país, parece ser incapaz de se igualar ao Dólar sem o regime de câmbio fixo. Ora, a flutuação dessa moeda, a partir de 1999, passou a depender muito da capacidade produtiva do país, da geração de riqueza e renda e da confiança do mercado no estado brasileiro (DAMILL; FRENKEL, 2012; VASCONCELOS; GARCIA, 2014).

Gráfico 01: Fechamento anual da cotação do Dólar



Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2023.



3 METODOLOGIA

Esta proposta de pesquisa se caracterizou como um estudo documental, ou seja, pretendeu-se utilizar registros documentais dos elementos que circundam os objetivos propostos. Além disso, também se propôs o método histórico-dialético, visto que o percurso histórico da criação da moeda Real até o ano de 2020 é elemento crucial na análise a ser desenvolvida, cooptando-se por sua discussão dissertativa (GIL, 2017). A flutuação do Real foi especificamente essencial para a consecução deste estudo.

3.1 Critérios de Inclusão e Exclusão

Os critérios de inclusão e exclusão estão dispostos, para melhor entendimento, no quadro 02, a seguir:

Quadro 02: Delimitação dos materiais de análise

Inclusão	Exclusão
Documentos oficiais publicados nas bases de dados das principais instituições públicas e/ou privadas do Brasil.	Documentos de instituições não oficializadas como instituto de pesquisa do Brasil.
Publicações técnico-científicas contendo alguma das palavras-chaves: juros; juro; IPCA; IGPM; Real; economia; política monetária; Dólar; salário; dinheiro; moeda; câmbio; inflação.	Publicações técnico-científicas que não apresentaram as palavras-chaves escolhidas.
Fontes publicadas a partir de 1995, dada a publicação da lei que dispõe sobre o plano Real, Lei n.º 9.069, datar 1995 (BRASIL, 1995).	Fontes publicadas antes de 1995.

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

3.2 Coleta, Análise e Interpretação dos Dados

Com base no percurso de pesquisa descrito por Gil (2017), a coleta dos dados se concretizou através, primeiramente, da reunião das fontes de análise dentro de bancos de dados *online* e impressos, conforme critérios de inclusão. Após isso, partiu-se para a leitura seletiva, fase em que foram selecionados os dados relevantes para a temática do estudo, coletando-se as informações centrais em fichas de apontamento, isto é, organizações sumárias dos conteúdos principais de cada fonte de informação.

Com os dados postos nas fichas, fez-se a leitura analítica que serviu de base para a produção dissertativa dentro dos princípios da dialética, conforme delineamento proposto. Ainda, somado a isso, construíram-se gráficos ilustrativos que demonstraram as mudanças, desde a criação do plano Real, de determinantes financeiros que foram julgados essenciais para a ratificação da hipótese, como a inflação, o salário mínimo e a flutuação cambial, além de tabelas com as indicações dos valores da cesta básica. Entre os modelos matemáticos e estatísticos, usaram-se: porcentagem, multiplicação, subtração e variação. Médias foram feitas para calcular alguns dados anuais que eram apresentados, originalmente, de forma mensal,



como o custo da cesta básica e o salário mínimo ideal do país. Para tudo isso, utilizou-se o *software Microsoft Excel Standard 2016*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A Cesta Básica

Apesar do Real ser considerado uma moeda de sucesso dentre todos os planos monetários brasileiros, quando se faz uma análise extensiva das taxas históricas que circundam a economia da nação, é possível notar que, apesar de todo o aparente sucesso, na prática do dia a dia, a moeda não tem alcançado o padrão necessário e desejado.

Intencionou-se, desde o princípio deste estudo, no apoio ao pensamento de que a apregoação política (e populista) de que o povo brasileiro tem enriquecido não é tão verdadeira assim. Por boa vontade ou não, programas assistencialistas crescem no país, mesmo a esmo da pandemia de COVID-19, e arrisca-se dizer, baseado nos dados, que esses programas devem causar a falsa sensação de maior riqueza dos brasileiros, em especial àqueles beneficiados por essas medidas (CASTRO *et al.*, 2009; CHAVES; GEHLEN, 2019; DENES; KOMATSU; MENEZES-FILHO, 2018). Infelizmente, isso é algo que percorre a história brasileira (CASTRO, 2018).

Para começar, vê-se a tabela 01. Nela, lista-se, desde a criação do Real (1995) até o último ano corrente (2022), os valores do salário mínimo e da média anual da cesta básica nas colunas 2 e 3. A quarta coluna demonstra a diferença entre ambos, exibindo-se na coluna 5 o peso (em porcentagem) que o valor de uma única cesta básica tinha frente ao salário mínimo. As duas últimas colunas demonstram, respectivamente, a inflação de cada período e a conversão do Dólar em Reais para cada ano.

Tendo se entendido isso, percebe-se como a cesta básica sempre tem um peso relevante dentro do orçamento das famílias brasileiras. Em 2021, por exemplo, uma cesta valia mais do que a metade de um salário mínimo (52%). A diferença entre o custo de uma cesta básica e de um salário mínimo (coluna 4) reflete a sobra que o brasileiro tem de seu dinheiro, lembrando que não entraram nesses cálculos outros custos básicos, como água encanada, energia elétrica, saúde, transporte e (por que não incluir?) *internet*. Reflete-se, desse modo, sobre as condições de vida daquelas famílias de pais e filhos que precisam sobreviver com apenas um provedor financeiro.

Sabe-se que os itens que compõem a cesta básica, conforme Departamento Sindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2021), são: carne, leite, feijão, arroz, farinha, batata, tomate, pão, café, banana, açúcar, óleo e manteiga. Esses itens são negociados em Dólar, portanto, o custo da cesta básica passa a ser diretamente afetado pela variação dessa moeda, além, obviamente, da inflação (BRANCO, 2016; NEDER; ALVES FILHO; SOUZA, 2015; SANTANA; SARTI, 2020). Nesse ínterim, quanto mais alto o IPCA e o Dólar, mais cara e difícil fica a aquisição dos alimentos.

Tabela 01: A cesta básica ao longo da história



Ano	Saláriumín.	Cesta básica	Diferença (-)	Peso	IPCA (%)	Dólar/sal.
1995	R\$ 100,00	R\$ 77,50	R\$ 22,50	77%	22,41	\$ 109,89
1996	R\$ 112,00	R\$ 81,79	R\$ 30,21	73%	9,56	\$ 112,00
1997	R\$ 120,00	R\$ 81,60	R\$ 38,40	68%	5,22	\$ 112,15
1998	R\$ 130,00	R\$ 90,02	R\$ 39,98	69%	1,65	\$ 112,07
1999	R\$ 136,00	R\$ 92,34	R\$ 43,66	68%	8,94	\$ 75,14
2000	R\$ 151,00	R\$ 99,26	R\$ 51,74	66%	5,97	\$ 82,51
2001	R\$ 180,00	R\$ 108,88	R\$ 71,12	60%	7,67	\$ 76,60
2002	R\$ 200,00	R\$ 121,70	R\$ 78,30	61%	12,53	\$ 68,49
2003	R\$ 240,00	R\$ 147,32	R\$ 92,68	61%	9,3	\$ 78,18
2004	R\$ 260,00	R\$ 151,91	R\$ 108,09	58%	7,6	\$ 89,04
2005	R\$ 300,00	R\$ 154,29	R\$ 145,71	51%	5,69	\$ 123,46
2006	R\$ 350,00	R\$ 153,05	R\$ 196,95	44%	3,14	\$ 161,29
2007	R\$ 380,00	R\$ 166,84	R\$ 213,16	44%	4,46	\$ 195,88
2008	R\$ 415,00	R\$ 205,82	R\$ 209,18	50%	5,9	\$ 226,78
2009	R\$ 465,00	R\$ 206,94	R\$ 258,06	45%	4,31	\$ 233,67
2010	R\$ 510,00	R\$ 217,28	R\$ 292,72	43%	5,91	\$ 289,77
2011	R\$ 545,00	R\$ 235,52	R\$ 309,48	43%	6,5	\$ 326,35
2012	R\$ 622,00	R\$ 255,61	R\$ 366,39	41%	5,84	\$ 318,97
2013	R\$ 678,00	R\$ 290,22	R\$ 387,78	43%	5,91	\$ 315,35
2014	R\$ 724,00	R\$ 302,69	R\$ 421,31	42%	6,41	\$ 308,09
2015	R\$ 788,00	R\$ 338,72	R\$ 449,28	43%	10,67	\$ 236,64
2016	R\$ 880,00	R\$ 399,49	R\$ 480,51	45%	6,29	\$ 252,15
2017	R\$ 937,00	R\$ 380,93	R\$ 556,07	41%	2,95	\$ 293,73
2018	R\$ 954,00	R\$ 383,62	R\$ 570,38	40%	3,75	\$ 261,37
2019	R\$ 998,00	R\$ 423,39	R\$ 574,61	42%	4,31	\$ 253,30
2020	R\$ 1.045,00	R\$ 486,32	R\$ 558,68	47%	4,52	\$ 202,91
2021	R\$ 1.100,00	R\$ 569,23	R\$ 530,77	52%	10,06	\$ 197,49
2022	R\$ 1.212,00	R\$ 675,10	R\$ 536,90	56%	5,79	\$ 229,55

Fonte: adaptado de DIEESE, 2021, 2023; IPEA, 2023a; 2023b;

Considerando a última coluna da tabela 01, que aponta o valor do salário mínimo em Dólar, ver-se que quando convertido, desde 2011 (uma década inteira), o Real vem perdendo bastante valor, inclusive sua capacidade de comprar a cesta básica (coluna 3), pois, como já dito, os itens da cesta são negociados em dólar.

É fácil notar, através dessa tabela, que no começo do plano Real (1995), a equiparação entre a moeda brasileira e a norte-americana era uma realidade. Entretanto, a medida que o tempo passa e o Real perde força econômica (frente ao histórico e políticas econômicas do país), a diferença entre as moedas fica mais evidente e não se pode ignorar, sendo assim como o brasileiro, pobre ou rico, é afetado pelo Dólar. Alguns especialistas defenderiam que os resultados foram influenciados pela conjuntura da pandemia de COVID-19. Entretanto, percebe-se que a pretensa perda de poder de compra do povo ocorre há anos, especialmente intensificado a partir de 2012, ano em que as economias globais atravessaram forte crise econômica, destacando-se acontecimentos como o agravamento da guerra na Síria e a inaptidão das Organizações das Nações Unidas em lidar com isso, a (fracassada) Rio+20, as eleições acirradas



em várias potências econômicas (EUA e Europa com destaque), os índices de desemprego europeu e a Venezuela ingressando no Mercosul. Apesar disso, o ministro da Fazenda da época, Guido Mantega, alegava que o Brasil teria saído da crise sem ela “bater na porta do brasileiro” (BCB, 2012; GIRALDI, 2012; MARTELLO, 2013). Os dados das Tabela 01 e 02, no entanto, têm outra história para contar.

4.2 O Salário Mínimo Ideal

Para dar ainda mais emulsão à discussão que está sendo desenvolvida, veja na tabela 02, a diferença (coluna 4) entre o salário mínimo legalmente trabalhado no Brasil, considerando o último ano até o advento do plano Real, e o salário mínimo apontado como necessário, segundo o DIEESE (2022), para o sustento adequado de uma família brasileira de quatro pessoas.

Percebe-se que somente no ano de 2022, o salário mínimo necessário equivale a cerca de cinco vezes o salário mínimo oficial. Este fato, serve, mais uma vez, para demonstrar que o custo de vida do brasileiro, alavancado pela inflação e pela flutuação do dólar, chega a patamares alarmantes. Colocando nesta discussão somente as tabelas 01 e 02, é deveras difícil de imaginar como uma família, com um único salário mínimo, consegue manter algum nível de qualidade de vida, especialmente se for enaltecido o incansável (e famigerado) texto constitucional, bradado fortemente em discursos sofistas de que todo o brasileiro tem o direito garantido pelo Estado à vida, à saúde, à educação, ao lazer, à alimentação, ao trabalho, ao transporte, à previdência social, à proteção à maternidade e à infância, além de assistência aos desamparados (BRASIL, 1988). Os dados apresentados até o momento corroboram o fracasso estatal em ofertar uma condição financeira mínima para a salubridade da vida do seu povo. Isso, infelizmente, desde a criação do plano Real, pois percebe-se que o cidadão nunca recebeu o apontado como salário mínimo necessário.



Tabela 02: Salário mínimo ideal

Período	Sal. Mín. nominal	Sal. Mín. necessário	Diferença (-)
2022	R\$ 1.212,00	R\$6.408,14	R\$5.196,14
2021	R\$ 1.100,00	R\$5.558,91	R\$ 4.458,91
2020	R\$ 1.045,00	R\$4.483,75	R\$ 3.438,75
2019	R\$ 998,00	R\$4.135,85	R\$ 3.137,85
2018	R\$ 954,00	R\$3.755,25	R\$ 2.801,25
2017	R\$ 937,00	R\$3.744,52	R\$ 2.807,52
2016	R\$ 880,00	R\$3.875,13	R\$ 2.995,13
2015	R\$ 788,00	R\$3.280,75	R\$ 2.492,75
2014	R\$ 724,00	R\$2.925,16	R\$ 2.201,16
2013	R\$ 678,00	R\$2.765,33	R\$ 2.087,33
2012	R\$ 622,00	R\$2.463,81	R\$ 1.841,81
2011	R\$ 545,00	R\$2.272,45	R\$ 1.727,45
2010	R\$ 510,00	R\$2.110,26	R\$ 1.600,26
2009	R\$ 465,00	R\$2.042,43	R\$ 1.577,43
2008	R\$ 415,00	R\$2.002,00	R\$ 1.587,00
2007	R\$ 380,00	R\$1.679,77	R\$ 1.299,77
2006	R\$ 350,00	R\$1.500,71	R\$ 1.150,71
2005	R\$ 300,00	R\$1.510,36	R\$ 1.210,36
2004	R\$ 260,00	R\$1.482,61	R\$ 1.222,61
2003	R\$ 240,00	R\$1.421,01	R\$ 1.181,01
2002	R\$ 200,00	R\$1.188,69	R\$ 988,69
2001	R\$ 180,00	R\$1.072,68	R\$ 892,68
2000	R\$ 151,00	R\$967,07	R\$ 816,07
1999	R\$ 136,00	R\$901,14	R\$ 765,14
1998	R\$ 130,00	R\$878,09	R\$ 748,09
1997	R\$ 120,00	R\$802,55	R\$ 682,55
1996	R\$ 112,00	R\$795,39	R\$ 683,39
1995	R\$ 100,00	R\$740,44	R\$ 640,44

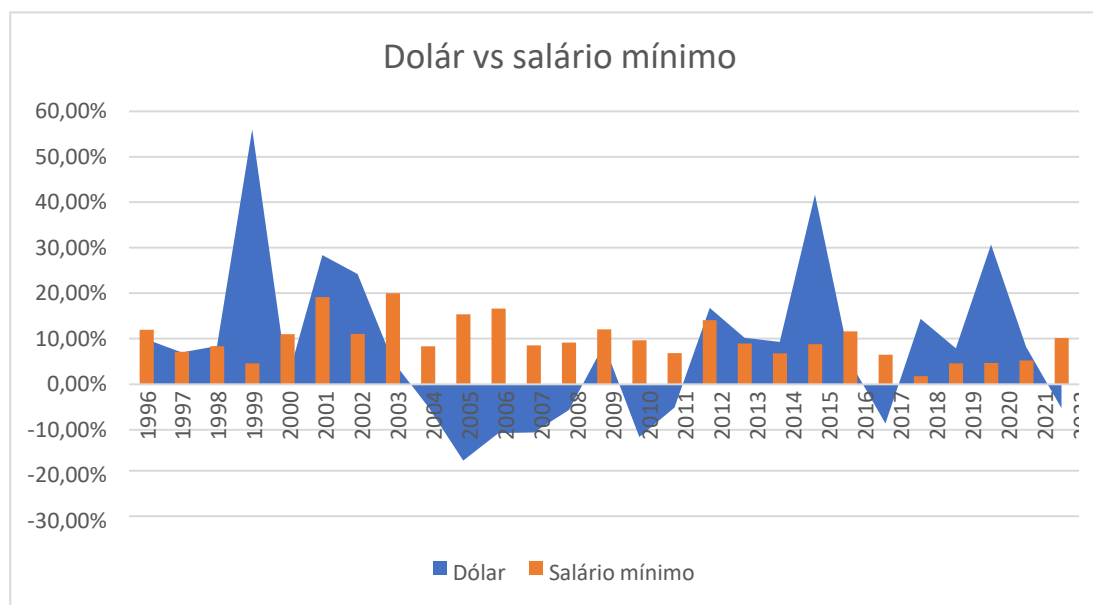
Fonte: adaptado de DIEESE, 2023.

4.3 O Dólar e a Inflação sobre o Salário Mínimo

O brasileiro vive, em suma, com um salário muito abaixo do essencial. Sabendo disso, segue-se agora para o gráfico 01, o qual apresenta a relação da variação do Dólar com os reajustes do salário mínimo. Observe, conforme já apresentado, que a partir de 2011, a moeda norte-americana começa a disparar, quebrando o período de baixa que atravessava desde 2003. Sabe-se que os mercados financeiros possuem ciclos, entretanto, a história demonstra que quando se tratar do Dólar, no geral, ele sempre se valoriza sobre o Real, conforme se abordará na sequência.



Gráfico 01: Dólar e o salário mínimo



Fonte: IPEA, 2023a; 2023b;

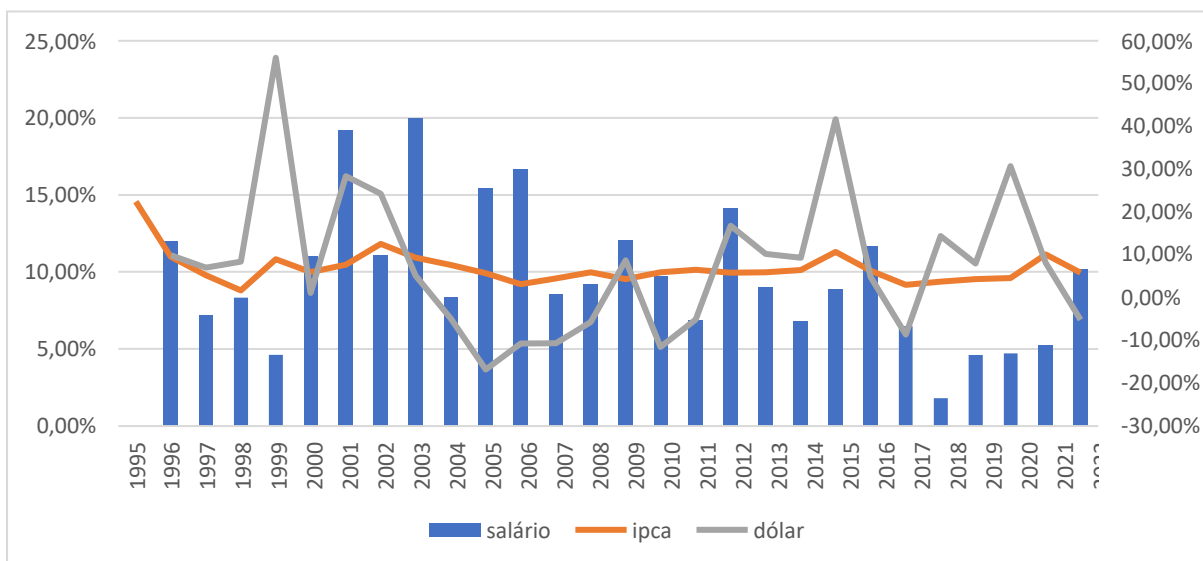
A queda do dólar percebida de 2003 até 2011 é no período do governo do ex-presidente Luís Inácio Lula da Silva. Sua eleição, na época, embora vista de forma apreensiva pelo mercado, mostrou-se, inicialmente condizente, visto alguns acertos, como prosseguir com os objetivos do projeto do plano Real, do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, que tornavam o controle financeiro do Estado mais rígido (ANDERSON, 2011; BIANCARELLI, 2014).

No entanto, estabeleceu-se, entre outros fatores, como um dos elementos principais para a queda do dólar, a fortíssima elevação da SELIC (Sistema Especial de Liquidação de Custódia) – taxa básica de juros do Brasil – que no começo de seu governo estava em 24,90% e no fim foi de 10,90% (BCB, 2022). A inflação no começo do governo Lula era de 12,53% e no fim foi de 6,50% (BCB, 2022). Em outras palavras, durante os anos de 2003 a 2011, a SELIC esteve sempre em patamares elevados. Ora, é conhecido que economias fortes tem juros base baixos, alguns até negativos, portanto, celebrar a SELIC elevada não é das medidas mais inteligentes, no entanto, na falta de educação financeira, muitos acreditam que tudo foi ótimo e ponto final (ANDERSON, 2011; BIANCARELLI, 2014; CASTELAR; SICSÚ, 2009; DEDECA, 2012; SILVA, 2021). Ocorre que, especificando-se matematicamente, ou seja, em uma ciência exata, no jargão do mercado: a *conta sempre chega*, e chegou nos anos seguintes.

Além de tudo isso, é complicado não tratar dos inúmeros programas sociais em que o governo deu dinheiro à população, “aumentando” sua capacidade de consumo e injetando mais moeda na economia. Entretanto, esse tipo de medida, embora essencial em um curto prazo, é insustentável no longo prazo (CASTRO *et al.*, 2009; CHAVES; GEHLEN, 2019; DENES; KOMATSU; MENEZES-FILHO, 2018). Sem isso, será que o povo realmente pode viver em condições, apregoados pelo Estado, de fortalecimento econômico, de alguma fartura? Quem está mais rico neste país?



Gráfico 02: Reajuste salarial X Dólar X IPCA



Fonte: IPEA, 2023a; 2023b;

A observação do gráfico 02 demonstra a relação do reajuste salarial do brasileiro frente à variação do Dólar e do IPCA. Percebe-se que por 17 anos (de 25 anos de Real), o reajuste salarial foi abaixo da inflação. Adicionando a esse pensamento as flutuações do Dólar, historicamente ascendente, novamente, facilita-se o entendimento de que o Real tem se mantido como uma moeda fraca, perdendo forte poder de compra tanto pelo efeito inflacionário quanto pela valorização do Dólar. Enaltece-se, de novo, que o Brasil está fortemente, conforme o gráfico 02, afetado por uma crise financeira desde 2013, anos antes da então pandemia de COVID-19. Desse modo, culpar o atraso do Brasil, outrora país do futuro (BRAGA; ERNST, 2015; DIAS, 2006; WRIGHT; SPERS, 2006), pelo contexto de saúde pública, é denegar o histórico de uma nação que passou mais anos perdendo para a inflação e dólar do que ganhando.

Em vista disso, incluso os dados das tabelas 01 e 02 e do gráfico 01, a cesta básica encarece mais e mais com o passar do tempo, distanciando-se do essencial de verdade, embora sua nomenclatura a batize como “básica”. O acesso é dificultado porque o dinheiro da população vale menos. Isso devido ao Dólar, meio de negociação de centenas de mercadorias que se utilizam em todos os setores da economia, que segue se estabelecendo como uma moeda forte. Também, tem-se a questão do dragão da inflação, que segue “rugindo fogo”, transformando em cinzas qualquer ganho a mais que o trabalhador brasileiro consegue.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de reforçar os achados, depreende-se que alguns fatores econômicos não foram adicionados à discussão, dada a prerrogativa de se fazer um artigo mais enxuto e direto. Portanto, deixa-se sugestionado que, em um próximo estudo, outros fatores sejam considerados além dos já pontuados aqui, como: os altos impostos, má gestão financeira do Estado, histórico



do PIB, geração de empregos, IGPM, e etc. Eram elementos demais para o proposto, entretanto, não se nega sua importância como dados ainda mais enriquecedores.

Pensar que o brasileiro é um povo que está enriquecendo, que o Brasil está podendo proporcionar isso às pessoas e que tudo é verdadeiro e digno de nota, é algo que motivou este estudo. Nessa motivação, no entanto, não havia desejo em corroborar esse ponto, mas confrontá-lo. Isso foi feito.

O plano Real conseguiu se provar, dentre todos os seus antecessores, ser o melhor. Por isso, ainda o se tem. Todavia, seu sucesso não é brilhante e talvez (e provavelmente é) o problema não seja a moeda em si, afinal está se falando de algo inanimado, atribuído valor emocional por aqueles que, supostamente, o controlam. Ocorre que, as medidas empregadas para o seu fortalecimento não têm causado grandes revoluções na facilidade de acesso do povo às condições mínimas de vida. O poder de compra do brasileiro está sendo corroído demais. Vende-se um país rico que na verdade está muito distante de qualquer realidade de uma economia de primeiro mundo.

O salário mínimo está longe do ideal, o Dólar impacta o preço de diversos produtos básicos para a vida da população e a inflação segue transcrevendo sua história de poder sobre qualquer política econômica do país. Nesse sentido, até quando acreditar-se-á que as condições de vida no Brasil caminham sempre de forma positiva?

Não se deseja a imagem de pessimista a este artigo. Deseja-se a imagem de análise que está encarando a realidade a partir da história que os dados e suas conjunturas demonstram. Não se deve negar uma verdade somente pela sua dureza. Deve-se pegá-la e, se é incômoda, transformá-la. É a expectativa que se tem: a de transformação.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, P. O Brasil de Lula. **Novos Estudos**, n. 90, nov., 2011.

ARAÚJO, L. A. **Cenário econômicos**. Florianópolis: IFSC, 2014.

BCB. **A economia brasileira**. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/pec/boletim/banual2012/rel2012cap1p.pdf>. Acesso em 15 jan. 2022.

BCB. **Histórico de metas para a inflação**. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicometas>. Acesso em: 17 jan. 2022.

BCB. **Índice de preços**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/indicepreco>. Acesso em: 17 maio 2021.

BCB. **Relatório da Administração (2018)**. Disponível

em:<https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/ra2018-versao-impressao.pdf>.

Acesso em: 18 maio 2021.



- BCB. **Taxas de juro básicas**: histórico. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>. Acesso em: 17 jan. 2022.
- BIANCARELLI, A. M. A Era Lula e sua questão econômica principal: crescimento, mercado interno e distribuição de renda. **Rev. Inst. Estud. Bras.**, vol. 58, jun., 2014.
- BRAGA, D. V.; ERNST, A. Ser ou não ser "país do futuro", eis uma questão discursiva. **Ling. (dis)curso**, n.15, jan./apr., 2015.
- BRANCO, R. Commodity currencies: um fenômeno real no Brasil? **Revista de Economia Contemporânea**, n. 20, p. 92-112, 2016.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 jan. 2022.
- BRASIL. Lei nº. 9.069 de 29 de Junho de 1995. Dispõe sobre o Plano Real, o Sistema Monetário Nacional, estabelece as regras e condições de emissão do REAL e os critérios para conversão das obrigações para o REAL, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19069.htm. Acesso em: 12 mar. 2021.
- CARRARA, A. F.; CORREA, A.L. O regime de metas de inflação no Brasil: Uma análise empírica do IPCA. **Rev. Econ. Contemp.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set/dez, p. 441-462, 2012.
- CASTELAR, A.; SICSÚ, J. **Sociedade e Economia**: estratégias de crescimento e desenvolvimento. Brasília: Ipea, 2009.
- CASTRO, H. C. O. *et al.* Percepções sobre o programa bolsa família na sociedade brasileira. **Opin. Publica**, n. 15, vol. 2, nov., 2009.
- CASTRO, M. S. P. **A política pública de assistência social e o estado brasileiro**: assistencialismo, universalização ou focalização? Natal, RN: EDUFRRN, 2018.
- CHAVES, H. L. A.; GEHLEN, V. R. F. Estado, políticas sociais e direitos sociais: descompasso do tempo atual. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 135, p. 290-307, maio/ago., 2019.
- DAMILL, M.; FRENKEL, R. Políticas e desempenhos macroeconômicos na América Latina entre 1990 e 2010. **Revista Tempo do Mundo**, v. 4, n. 1, abr., 2012.
- DEDECA, C. S. Os países desenvolvidos e a desigualdade econômica. **Econ. soc.**, n. 21, vol. 3, dez., 2012.
- DENES, G.; KOMATSU, B. K.; MENEZES-FILHO, N. Uma avaliação dos impactos macroeconômicos e sociais de programas de transferência de renda nos municípios brasileiros. **Rev. Bras. Econ.**, n. 72, vol. 3, jul./sep., 2018.
- DIAS, G. L. S. Brasil: o futuro da economia. Dossiê Brasil: o país no futuro. **Estud. av.**, n. 20, vol. 56, abr., 2006.
- DIEESE. **Cesta básica de alimentos**. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/cesta/>. Acesso em: 03 jan. 2022.



DIEESE. **Em 2022, preço da cesta básica aumenta em todas as 17 capitais pesquisadas.** Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analisecestabasica/2022/202212cestabasica.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2023.

DIEESE. **Pesquisa Nacional da Cesta Básica de Alimentos - Janeiro de 2021.** Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analisecestabasica/2021/202101cestabasica.pdf>. Acesso em 15 jan. 2022.

DIEESE. **Metodologia da cesta básica de alimentos.** Disponível em: <https://www.dieese.org.br/metodologia/metodologiaCestaBasica.pdf>. Acesso em 15 jan. 2022.

DIEESE. **Salário mínimo nominal e necessário.** Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analisecestabasica/salarioMinimo.html>. Acesso em 07 ago. 2023.

FGV. **Índice geral de preços – mercado: metodologia.** Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/sites/default/files/2020-03/metodologia-igp-m-jul-2019.pdf>. Acesso em: 17 maio 2021.

GIRALDI, R. **Crises e tensões marcaram cenário mundial em 2012.** Disponível em: <https://memoria.ebc.com.br/noticias/internacional/2012/12/crises-e-tensoes-marcaram-cenario-mundial-em-2012>. Acesso em 15 jan. 2022.

IANONI, M. Políticas Públicas e Estado: o Plano Real. **Lua Nova**, São Paulo, n. 78, p.143-183, 2009.

NEDER, H.; ALVES FILHO, N.; SOUZA, S. Acesso à renda e inflação de preços de alimentos no Brasil: análise dos efeitos do programa bolsa família. **RESR**, Piracicaba-SP, vol. 53, p. 051-070, jan/mar, 2015.

IPEAa. **Salário mínimo.** Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/exibeserie.aspx?stub=1&serid1739471028=1739471028>. Acesso em: 07 ago. 2023.

IPEAb. **Taxa de câmbio comercial para venda: real (R\$) / Dólar americano (US\$) – média.** Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=31924&module=M&chart=ChartsImage40417902344583176>. Acesso em: 07 ago. 2023.

JUNQUEIRA *et al.* Levantamento bibliográfico sobre a relevância da correção monetária nas demonstrações contábeis nas empresas brasileiras. **Revista Gestão em Foco**. 11. ed., p. 39-55, 2019.

MARTELLO, A. **2012 foi ano de crise, mas economia já está acelerando, diz Mantega.** Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/03/2012-foi-ano-de-crise-mas-economia-ja-esta-acelerando-diz-mantega.html>. Acesso em 15 jan. 2022.

MARTINEZ, T. S.; CERQUEIRA, V. S. Estrutura da inflação brasileira: determinantes e desagregação do IPCA. **Econ. soc.**, Campinas, v. 22, n. 2, p. 409-456, ago., 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.



GRASEL, D. Brasil: plano real e a estabilização econômica inacabada. **Informe GEPEC**, v. 09, n. 1, p. 1-11, 2005.

PINHEIRO, A. C.; GIAMBIAGI, F.; GOSTKORZEWICZ, J. **O desempenho macroeconômico do Brasil nos anos 90**. Disponível em:

https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/11316/1/A%20Economia%20Brasileira%20nos%20Anos%2090_O%20Desempenho%20Macroecon%20C3%B4mico%20do%20Brasil%20nos%20Anos%2090_P.pdf. Acesso em: 17 maio 2021.

SALLUM JR., B. "Estamos reorganizando o capitalismo brasileiro". **Lua Nova**, São Paulo, n. 39, p.11-31, 1997.

SANTANA, A. B. C.; SARTI, F. M. Avaliação dos indicadores de aquisição, disponibilidade e adequação nutricional da cesta básica de alimentos brasileira. **Ciênc. saúde coletiva**, n. 25, vol. 10, 2020.

SILVA, G. R. S. S. Taxas de juros negativas e inversão da curva a termo: uma interpretação à luz da Teoria da Preferência pela Liquidez. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 3, ago./dez., p. 897-925, 2021.

TORRES FILHO, E. T. Poder Monetário Estrutural: do padrão ouro ao Dólar flexível. **Econ. soc.**, Campinas, v. 28, n. 3, p. 621-639, dez., 2019.

TUROLLA, F.; OLIVEIRA, G. Política econômica do segundo governo FHC: mudança em condições adversas. **Tempo soc.**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 195-217, nov., 2003.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos da Economia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

WRIGHT, J. T. C.; SPERS, R. G. O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários. Dossiê Brasil: o país no futuro. **Estud. av.**, n. 20, vol. 56, abr., 2006.



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E EMPREENDEDORISMO FEMININO

Gabriela Alves Pereira, Universidade Federal do Amapá, pereirasecr@gmail.com
Diego Saimon de Souza Abrantes, Universidade Federal do Amapá,
diego_saimon@hotmail.com

RESUMO

O empreendedorismo é um processo que proporciona mudanças de paradigmas e geração de renda para mulheres. A Inteligência Emocional (IE) é o estudo sobre o quociente emocional (QE) e teve seu início em 1990 por John Mayer e Peter Salovey, universalizando-se a partir de obras de Goleman. Vinculou-se ambos conceitos para se descobrir como o uso da IE contribui para o protagonismo de mulheres empreendedoras. Para tanto, foi necessária a análise de como ocorre essa contribuição e o seu desenvolvimento em mulheres, discorrendo sobre o empreendedorismo feminino, apresentando o conceito de inteligência emocional e relacionando essa inteligência com o empreendedorismo feminino através de uma pesquisa explicativa com análise bibliográfica e documental, por meio de documentos físicos e digitais nos idiomas inglês, português e espanhol. Os documentos digitais foram acessados nas plataformas Scielo, portal CAPES e Google Acadêmico. O resultado foi a verificação de que a IE auxilia no desenvolvimento de mulheres proporcionando maior autoconsciência, autocontrole, empatia, motivação e capacidade de relacionamento interpessoal para lidar com as dificuldades da trajetória empreendedora, como conflito no gerenciamento do trabalho e da família, preconceitos sociais, obstáculos para a aquisição de aporte financeiro e ausência de um efetivo gerenciamento de tempo para os seus afazeres.

Palavras-Chave: empreendedorismo; mulher; inteligência emocional; feminino.

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo chama atenção da sociedade por ser um processo inovador, que gera riqueza e aquece a economia, além de transformar a realidade de quem empreende, de quem trabalha nesses negócios e de um estado ou país. No âmbito feminino, há crescente participação da mulher no mercado de maneira ativa por meio do seu protagonismo, liderando, tomando decisões e criando um novo caminho para as futuras gerações. As mulheres possuem diversos motivos para buscar o empreendedorismo como, por exemplo, realização do sonho do próprio negócio, maior flexibilidade de horários, qualidade de vida e independência financeira. Porém, elas enfrentam dificuldades que podem ser limitantes para suas carreiras.

A Inteligência emocional (IE) principia na década de 1990 pelos psicólogos estadunidenses John Mayer e Peter Salovey. Após isso, universaliza-se em 1995 com a publicação do livro intitulado Inteligência Emocional, de Daniel Goleman, que foi incrementado em 1997 pelo psicólogo israelense Reuven Bar-On. Esse livro conceitua a IE como um mecanismo para a resolução de problemas, a motivação e o desenvolvimento de bem-estar para conter os impulsos que podem ocasionar um descontrole emocional prejudicial à vida em sociedade, afastando as oportunidades de crescimento (GOLEMAN, 2011). As dificuldades do empreendedorismo requerem uma solução para os entraves femininos capazes de transformar a vida das empreendedoras. Por isso, o presente trabalho buscou relacionar a IE



com o empreendedorismo feminino, tendo como objetivo a análise de que maneira a inteligência emocional contribui para o desenvolvimento do empreendedorismo em mulheres, percorrendo sobre o empreendedorismo feminino, apresentando o conceito de inteligência emocional e relacionando esses conceitos. Para tanto foi realizada pesquisa do tipo explicativa, delineando-se em análise bibliográfica e documental com o uso de livros, artigos científicos, anais de eventos e plataformas digitais, além de fases de leitura, conforme as orientações de Gil (2017).

Analisou-se que a IE contribui para a desenvoltura de mulheres empreendedoras uma vez que proporciona o autoconhecimento para entender suas emoções, o autocontrole para lidar com elas, a empatia para entender as do outro sem se prejudicar, a motivação necessária para alcançar os objetivos e a habilidade de relacionamento interpessoal de modo a contornar as situações a seu favor.

2 EMPREENDEDORISMO FEMININO

O empreendedorismo é um processo e uma habilidade que desperta interesse por ser dinâmico e inovador. Também é uma capacidade que pode ser desenvolvida por pessoas ao redor do mundo e, assim, transformar realidades. Ele estimula o desenvolvimento de uma região, sendo responsável pela criação de novos empreendimentos, pela geração de empregos, pela captação de tributos e pelo aumento do fluxo comercial (ROSA; ORELLANA; MENEZES, 2020). De acordo com o Sebrae (2019), o empreendedorismo pode ser conceituado como a habilidade de inovar ou se reinventar produzindo novas ideias por meio da mistura de criatividade e imaginação, sendo o empreendedor alguém que busca a autorrealização, assumindo responsabilidades e objetivando a independência.

Com isso, o perfil de empreendedor buscado pela sociedade é de uma pessoa sociável, inovadora, que aproveita as oportunidades, com visão ampla, assumindo riscos e desafios, com atenção às mudanças, com ousadia e autonomia para transformar a realidade por meio do desenvolvimento do mercado (BARBOSA; DURANTE, 2013). Em adição a isso, trabalhos empíricos sugerem que, nas economias desenvolvidas, as características pessoais como o nível de escolaridade, o capital humano, a idade, além de aspectos específicos de personalidade e de sua região influenciam um indivíduo a se tornar um empreendedor (ROSA; ORELLANA; MENEZES, 2020). Desse modo, o indivíduo com perfil empreendedor dispõe de características positivas para o crescimento e, em conjunto a isso, os atributos pessoais e um círculo social favorável podem ampliar as suas chances.

Apesar do empreendedorismo ser desenvolvido por homens e mulheres, aqui a ênfase foi dada ao empreendedorismo feminino. A respeito do tema, Santos *et. al.* (2020) afirma que a presença feminina à frente do seu próprio negócio gera impactos sociais, econômicos, políticos e culturais que são percebidos no decorrer dos anos pela sociedade. Essa atividade é acontecimento verificado em escala mundial já que, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Europa a porcentagem de mulheres empreendendo é de 15% e nos Estados Unidos é de 10,5% (ROSA; ORELLANA; MENEZES, 2020). Ademais, compreende-se que no Brasil a tendência é de crescimento a cada ano. Segundo pesquisa do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) realizada em 2018, as mulheres ultrapassaram os homens, com 24 milhões de empreendedoras, sendo a maioria dos jovens que empreendem (SEBRAE, 2018). Ou seja, a sociedade pode verificar a crescente participação feminina no mercado de



maneira ativa, observando seu protagonismo no mundo dos negócios, liderando, tomando decisões e criando um novo caminho para as futuras gerações de mulheres.

No terceiro trimestre de 2020, da totalidade de 25,6 milhões de proprietários de empreendimentos, 8,6 milhões eram mulheres com maior grau de escolaridade quando comparadas aos homens no setor de serviços, o que representa estatisticamente 33,6% do total. Além disso, quase 50% delas exercem o papel de chefes de domicílios, ganhando menos e representando 48% dos microempreendedores individuais (MEI) com sede em sua própria residência (SEBRAE, 2022). De acordo com esses dados, entende-se que a empreendedora brasileira possui um arcabouço teórico maior que os homens, porém, mesmo com essa vantagem, ainda recebem valores inferiores. Em adição a isso, são um número expressivo de MEIs, chefes de seus lares e, talvez pela necessidade de cuidar do lar e empreender, trabalham em sua própria casa.

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O modelo de IE e estudo sobre o quociente emocional (QE) teve seu início na década de 1990 pelos psicólogos estadunidenses John Mayer e Peter Salovey, universalizando-se em 1995 com a publicação do livro intitulado *Inteligência Emocional*, de Daniel Goleman, e incrementado em 1997 pelo psicólogo israelense Reuven Bar-On. John Mayer e Peter Salovey começam esse estudo por meio de publicações de artigos em um periódico científico internacional de Psicologia, com o objetivo de estudar empiricamente a habilidade de conteúdos afetivos, considerando a IE como uma derivação do conceito de inteligência social, das inteligências múltiplas de Howard Gardner e baseado no modelo psicométrico de inteligência (BUENO; PRIMI, 2003; WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009).

Em 1993, após críticas que consideravam o conceito dos psicólogos como uma metáfora com nenhuma inovação para o campo emocional, sendo apenas uma releitura da Inteligência Social (IS), eles então definiram a IE como a habilidade de processar informações afetivas, distintas das definições da IS, contendo mecanismos para a investigação da IE, buscando a relação da emoção com a inteligência. Para eles, a IE é a capacidade cognitiva em usar as emoções para auxiliar na resolução de problemas (BUENO; PRIMI, 2003). Seu modelo era baseado no tradicionalismo do quociente de inteligência (QI) e cientificamente aceito por ser aplicável na sociedade, sendo assim considerado um perfeito padrão de pesquisa (GOLEMAN, 2011). Ele podia ser compreendido como um processo que iniciava na habilidade de controlar as próprias emoções e as dos outros, passando a entendê-las e conduzindo-as para pensamentos e ações positivas (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009). Posteriormente, em 1997, os psicólogos John Mayer e Peter Salovey fizeram uma revisão do modelo, ampliando o entendimento sobre o controle das emoções, mas não incluindo o pensamento acerca dos sentimentos.

O conceito desses psicólogos é mais utilizado no meio acadêmico por ser definido como um modelo de competências, diferente dos conceitos de Goleman e Bar-On, considerados do tipo misto. No entanto, apesar de suas diferenças, eles podem se complementar (REGO; FERNANDES, 2005). O modelo do psicólogo e jornalista Daniel Goleman, que revolucionou o conceito sobre IE após a publicação de seu livro em 1995 com a mesma nomenclatura, sendo assim reconhecido mundialmente como “pai da inteligência emocional”, é atualmente o mais utilizado e implementado em programas escolares ao redor do mundo, porém, não é o que ocorre no Brasil. O autor conceitua a habilidade como sendo a capacidade de ser empático e



autoconfiante, motivando-se apesar das adversidades, controlando os impulsos para manter-se são, assim, impedindo que a ansiedade atrapalhe o raciocínio (GOLEMAN, 2011). Para Goleman (2011), a IE é a habilidade de identificar os próprios sentimentos e os alheios, sendo capaz de motivar-se, gerindo as emoções internas e as do meio (NUNES-VALENTE; MONTEIRO, 2016). Em adição a isso, o autor foca na liderança organizacional, utilizando o quociente emocional nas suas pesquisas para entender a diferença entre pessoas competentes emocionalmente e as demais (GOLEMAN, 2011). Já o modelo de Reuven Bar-On, de 1997, conhecido como misto, acredita na existência de aptidões mentais e de personalidade (QUEROZ; NERI, 2005). Esse modelo focou no bem-estar e foi dividido em cinco áreas, contemplando as aptidões intrapessoais, interpessoais, de adaptabilidade, de gerenciamento do estresse e de humor, influenciando diversos trabalhos acadêmicos e servindo de arcabouço teórico para a área.

Os três modelos agregam valor ao conceito de IE, já que para Goleman (2011), cada modelo do quociente emocional apresenta uma perspectiva distinta com diversas variações, ampliando o campo da IE e, apesar de distintos, encontram um ponto de equilíbrio ao apresentarem a IE como um mecanismo para a resolução de problemas, para a motivação e para o desenvolvimento de bem-estar de modo a conter os impulsos que podem ocasionar um descontrole emocional prejudicial à vida em sociedade, afastando as oportunidades de crescimento. Para Bueno e Primi (2003), a busca das empresas por indivíduos emocionalmente inteligentes pode estar relacionada à percepção de que, ao possuir essa habilidade, as pessoas são capazes de gerenciar suas emoções, de ser mais bem-sucedidas e com maior qualidade de vida.

Para Rego e Fernandes (2005), a IE beneficia a vida de líderes ao torná-los mais eficazes no alcance de objetivos do grupo ou da organização, possibilitando a combinação de diferentes competências emocionais para ser criativo no processo decisório com resolução de conflitos de forma construtiva. Por trazer benefícios para o indivíduo e, conseqüentemente, para o ambiente em que ele está inserido, é coerente a procura do mercado de trabalho por pessoas que possuem as habilidades da IE, visando ganhos de produtividade que refletem no financeiro das organizações, empresas e demais instituições do mercado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa aqui realizada é do tipo explicativa, pois, segundo Gil (2017), as pesquisas com essa classificação buscam apontar os fatores que auxiliam para a ocorrência de determinados fenômenos, aprofundando-se o suficiente para chegar o mais próximo da realidade para explicar o porquê desses acontecimentos, visando um esclarecimento. Para delinear este estudo foi necessária a utilização de duas metodologias, sendo elas: pesquisas bibliográfica e documental. A primeira, lida com conteúdo já existente, a qual, de acordo com Gil (2017), engloba materiais do tipo físico impresso, trabalhos acadêmicos como teses, dissertações, anais de eventos científicos, obras jornalísticas, revistas e livros. Já a segunda, sustenta-se, segundo o mesmo autor, em documentos de diferentes tipos, sejam eles físicos ou eletrônicos, de formatos e finalidades diversas como documentos institucionais, folders, documentos jurídicos, registros estatísticos e afins para dar mais possibilidades de descobertas e fundamentações em variados documentos que se correlacionaram com o objetivo desta pesquisa.



Para demarcar este estudo, na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, artigos científicos e anais de eventos que estiveram associados com, ao menos, um dos indicadores da pesquisa, que são: inteligência emocional, empreendedorismo, empreendedorismo feminino, coeficiente emocional, empresas, trabalho e habilidades sociais. Para os artigos científicos, a busca foi feita nas plataformas Scielo (<https://search.scielo.org>), portal CAPES (www.periodicos.capes.gov.br) e Google Acadêmico (<https://scholar.google.com.br>). A pesquisa documental usou documentos oficiais publicados por instituições científicas, empresas de pesquisas ou órgãos governamentais. Buscando explorar ao máximo os objetos de estudo, não foram estabelecidos parâmetros temporais de publicações para trabalhos, obras e documentos nem metas quantitativas para o acervo, visto que se trata de uma temática relativamente nova e com poucas publicações que a abordam. A pesquisa abrangeu os idiomas inglês, português e espanhol.

A coleta dos dados deu-se por meio dos arranjos estabelecidos nos critérios de inclusão e exclusão. Com o uso dos indicadores apresentados, os materiais selecionados e lidos tiveram suas informações organizadas por meio de fichas bibliográficas, que identificaram quais obras foram utilizadas. Além disso, fichas de resumo foram utilizadas para registrar parágrafos de obras, comentários e anotações das ideias que surgiram, juntamente ao uso de fichas de citação, que reuniram citações que se destacaram nas fontes lidas. Todo esse procedimento está de acordo com Gil (2017). Essas tarefas foram feitas de forma digital, com o uso dos *softwares Excel 2019* e *Word 2019*. A redação dos achados científicos atendeu à finalidade de asserção da hipótese. Todo percurso da pesquisa está exposto no Quadro 1, que demonstra as etapas que foram percorridas, conforme Gil (2017).

Quadro 1 – Coleta, análise e interpretação de dados

	Fases	Descrição das fases
1º	Leitura exploratória	Houve a consulta em resumo de artigos, capas, contracapas e sumário de livros.
2º	Leitura seletiva	Verificaram-se as partes pontuais das obras por meio dos parágrafos iniciais da introdução e, quando necessário, da conclusão, no caso de artigos. Para livros, isso se deu por meio do início dos capítulos.
3º	Leitura analítica	Ocorreu a identificação das ideias principais do texto pela leitura mais ampla para a solução do problema da pesquisa.
4º	Leitura interpretativa	Realizou-se a interpretação da ideia do autor, alcançando a solução do problema pelo uso dos dados da leitura analítica e pela associação a materiais e a conhecimentos externos.

Fonte: Elaborada pelo autor com base em GIL (2017).

Ao todo foram analisadas 71 bibliografias, sendo 21 referentes ao objeto de estudo IE e 50 referentes ao empreendedorismo feminino. Com todos os dados obtidos por meio da metodologia empregada, foi possível seguir os critérios estipulados, assim como a realização do tratamento e da análise dos dados de forma qualitativa, percorrendo as fases propostas baseadas em Gil (2017) e, à vista disso, houve a conclusão do resultado proposto e a confirmação da hipótese do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Características da Inteligência Emocional



As características da IE, a partir do conceito do psicólogo e jornalista Daniel Goleman, são evidenciadas pelo fato de ele ser o mais utilizado no ambiente corporativo, pois consegue relacionar a capacidade cognitiva com os aspectos da personalidade e da motivação. Em seu livro *Trabalhando com a Inteligência emocional*, Goleman (1999) informa a respeito de alguns equívocos sobre a IE que percebeu no decorrer dos anos. Primeiramente, ser um indivíduo hábil com as suas emoções não significa ser simpático o tempo todo. Além disso, não quer dizer que você pode se posicionar agir de qualquer maneira. Ao contrário, precisa administrar seus sentimentos e liberá-los de forma adequada. Da mesma forma, as mulheres não são mais inteligentes que os homens, ambos possuem habilidades, porém, elas se apresentam de maneira distinta. E, por último, a nossa IE não é definida geneticamente e também não se desenvolve apenas na infância. Ela pode ser aprendida e evoluída com o passar dos anos, possibilitando uma maturidade emocional (GOLEMAN, 1999).

Além dos enganos apresentados anteriormente, o autor esclarece ser errônea a ideia de que o QE é responsável por 80% do sucesso e o QI por apenas 20%, pois há outros fatores que influenciam no êxito, como a condição financeira, a educação, a sorte, a família em que nascemos, o temperamento. De modo semelhante, declara que o quociente emocional não se sobrepõe ao quociente intelectual, visto que a IE prevalece nas áreas em que o intelecto é menos relevante como a autoconsciência, o autocontrole, o gerenciamento das relações (GOLEMAN, 2011). A partir de Goleman (2011) houve a inclusão de aspectos da personalidade, por isso, pessoas com habilidades emocionais conseguem reunir a emoção com a cognição para desenvolver a criatividade e o processamento de informações de forma conjunta. (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009). Para ele, uma pessoa que possui as cinco características em evidência pode ser considerada com IE, assim como o emocional de um indivíduo pode variar nas características em maior ou menor grau, ou até não existir em alguns (ABRANTES, 2022).

Ao apresentar equívocos mantidos no decorrer dos anos, ao relacionar a racionalidade com a emoção para a preservação do autocontrole e promovendo a inclusão de elementos da personalidade, entende-se que a IE traz benefícios para a vida de um indivíduo. Reforçando essa ideia, Casalli *et. al.* (2022) afirma que a IE afeta a evolução tanto no ambiente pessoal, familiar, quanto no profissional e, para exercer todas as suas habilidades, é necessária inteligência cognitiva, versatilidade, metas, equilíbrio das emoções e foco. Tudo isso se justifica pelo fato de não ser um processo simples, pois a existência humana é repleta de decisões diárias guiadas pelas emoções e sentimentos. Reiterando o trecho citado Roque *et. al.* (2006) declara que toda e qualquer decisão de um indivíduo carrega uma considerável carga de emoção, com isso, deve-se raciocinar de forma lógica para canalizar as emoções. No conceito de Goleman (2011), a IE pode ser dividida em cinco características de acordo com o Quadro 2:

Quadro 2 – As cinco características da IE

Características	Descrição
Autoconsciência	É a habilidade fundamental para as demais, principalmente para o autocontrole, pois permite que as emoções sejam sentidas e compreendidas na proporcionalidade que devem e no momento em que ocorrem, sem a amplificação ou o esvaziamento do sentir, evitando doenças como a Somatização, que é a ausência da autopercepção dos sentimentos, transformando as dores psicológicas em patologias clínicas.



Autocontrole	É a aptidão necessária para o equilíbrio emocional, a fim de lidar com as emoções sem suprimir sentimentos ou exacerbá-los, mantendo a estabilidade apesar dos altos e baixos, policiando os pensamentos e os impulsos, esquivando-se das emoções negativas como a raiva, estresse, ansiedade, etc.
Automotivação	É a capacidade de se esforçar focalizando em um objetivo, arriscando-se com metas calculadas para atingi-lo, buscando oportunidades para exercer com maestria os seus desejos, independentemente do tempo para alcançá-los.
Empatia	A habilidade para perceber e conviver entendendo os anseios do outro, assim gerando relacionamentos proveitosos com o maior número de pessoas por meio do uso da compreensão de suas necessidades e perspectivas, sem anulações ou atritos.
Gerenciamento das relações	Conecta-se com o autocontrole e a empatia, pois uma pessoa que consegue dominar as suas emoções, entendendo os demais, expressa-se com mais clareza, exercendo com maestria as aptidões sociais, usufruindo dos benefícios dessa habilidade para ter destaque, contornando as situações a seu favor.

Fonte: Adaptado de Goleman (2011) e Pôrto, Tartarotti e Bagattini (2020).

De acordo com Martinez (2018), a autoconsciência é a compreensão acentuada das próprias emoções, fragilidades, forças e necessidades. Dessa forma, o indivíduo com essa habilidade é honesto consigo e com os outros, sabendo equilibrar acontecimentos positivos e negativos para caminhar de forma planejada. Para Casalli *et. al.* (2022), autoconsciência é o destaque dado aos sentimentos, direcionando o nosso emocional quando há a necessidade de decidir sobre algo. Ainda segundo esses autores, essa habilidade está diretamente relacionada com a automotivação. Na sequência tem-se que o sujeito com autocontrole não age por impulso, é racional, eficiente em suas atividades e capaz de criar ambientes confiáveis e equilibrados. Ademais, ser empático pode ocorrer pela percepção com o uso da comunicação não verbal como a leitura do corpo e de expressões faciais. Por fim, as pessoas que sabem gerenciar as relações possuem a habilidade de autoconsciência, visto que, ao se conhecer, se envolvem com os demais com maior facilidade (MARTINEZ, 2018).

Segundo Nunes-Valente e Monteiro (2016) e Bueno e Primi (2003), os indivíduos competentes emocionalmente conseguem manter boa relação consigo e externamente quando comparados com aqueles sem essa habilidade, por isso IE é bastante utilizada para prever o desempenho profissional. Para ser uma pessoa inteligente emocionalmente não é necessário o domínio das cinco habilidades, mas deve-se buscar que as primordiais de acordo com Goleman (2011) e Pôrto, Tartarotti e Bagattini (2020), como a autoconsciência e o autocontrole, estejam em ênfase na vida para poder ter o domínio do seu hoje e prospectar o seu futuro, trabalhando as demais com o intuito do crescimento pessoal.

4.2 Empreendedorismo Feminino e Inteligência Emocional

A mulher empreendedora, além das obrigações com o seu negócio, possui diversos papéis sociais. Ela pode ser mãe, esposa, filha, estudante, entre outros papéis e, por essa razão, precisar de algo que a faça gerir as suas responsabilidades e concluir seus objetivos, sejam eles diários ou a longo prazo, com dinamismo, autoconsciência, controle e equilíbrio. Desse modo, uma vida profissional e pessoal com IE pode ser o principal artifício que essa mulher necessita para o seu bem-estar. Por essa razão, neste tópico traz-se a relação das dificuldades das empreendedoras com as habilidades da IE, entendendo como essa mulher pode superar as



adversidades por meio dessa união e assim estar no presente e planejar o seu futuro, já que ela precisa lidar com problemas sociais e financeiros que estão além de seu controle e geram desgaste psicológico.

Para identificar as dificuldades recorrentes que abordam a temática do empreendedorismo feminino, analisaram-se 50 bibliografias entre artigos científicos, livros, documentos institucionais e pesquisas estatísticas datados do ano de 2003 até o ano de 2022, as quais estão elencadas na Tabela 1, em ordem crescente, com as suas respectivas descrições, frequência e percentual. Verificou-se que nas bibliografias analisadas houve a apresentação de todas as dificuldades e em outras somente de uma. Além disso, o índice percentual foi apresentado com o intuito de enfatizar que, mesmo com o decorrer dos anos, as mulheres ainda enfrentam quatro ordinários obstáculos que podem ser superados através das habilidades da IE.

Tabela 1 – Dificuldades durante a jornada empreendedora feminina

Ordem	Dificuldades	f	%
1º	Gerenciamento do trabalho e da família	45 obras	90%
2º	Estigmas sociais por ser mulher	33 obras	66%
3º	Obstáculos para a captação de recursos financeiros	28 obras	56%
4º	Gerenciamento do tempo e a realização de seus afazeres	22 obras	44%

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

O gerenciamento do trabalho e da família é a maior dificuldade feminina citada pelos pesquisadores com 90% de ocorrência (frequência (f) = 45 obras). Esse fato se deve por ele separar vínculos importantes na vida das empreendedoras, as quais se veem incapazes de equilibrar a sua vida familiar e o seu empreendimento, uma vez que, conforme Brancalione e Werlang (2015), Fenelon (2020) e Gotardo e Corcetti (2014), abrange a atividade que, no âmbito social, é tradicionalmente desempenhada pelas mulheres. Em seguida, o estigma social por ser mulher sobrevém em 66% do material (f = 33 obras), porquanto, ainda que avanços tenham ocorrido para o equilíbrio de gênero, as marcas históricas da submissão feminina ainda são perceptíveis, ocasionando dificuldade para o gerenciamento de suas relações sociais, além dos preconceitos por serem jovens, adentrarem em empreendimentos tradicionalmente masculinos e desempenharem o papel de gestoras. De acordo com Assunção (2018), Carvalho (2018), Jonathan (2003, 2011), Jonathan e Silva (2007), Oliveira, Gonçalves e Silva (2019), Rodrigues *et. al.* (2021) e Vale, Serafim e Teodósio (2011), o preconceito advindo da sociedade patriarcal considera, equivocadamente, que as mulheres devem ser lideradas ou permanecer somente cuidando da família e dos filhos, não exercendo o papel de líderes.

O obstáculo para a captação de recursos financeiros aparece na terceira posição da tabela 1, com taxa de 56% de presença nos estudos (f = 28 obras). Sobre o assunto, Barbosa *et. al.* (2011), Lages (2005) e Silva *et. al.* (2021) afirmam que as mulheres ainda possuem postura conservadora, tanto ao buscar um crédito bancário, quanto ao realizar um investimento, por temer a ocorrência de riscos. Já o gerenciamento do tempo e a realização de seus afazeres apresenta-se com a menor recorrência, estando em 44% das pesquisas (f = 22 obras). Apesar disso, esse tema possui tanta significância quanto os citados anteriormente, dado que ele se relaciona com o conflito trabalho e família. No entanto, não houve a ligação desses percalços nem menção dessa dificuldade com tanta intensidade nas pesquisas que enfatizavam a problemática do gerenciamento do trabalho e família. Essa problemática vai para além do



âmbito familiar, pois também ocorre no ambiente profissional, uma vez que, para Gomes *et. al.* (2014), Kalaki (2021), Santos e Oderich (2021) e Souza (2020), a mulher sofre diariamente para administrar o seu tempo e conciliar trabalho, família e relacionamento. Em acréscimo a isso, há necessidade de recorrer às habilidades da IE para a mudança de perspectivas e de solução para os anseios femininos. Para alcançar essas soluções deve-se utilizar o cognitivo e priorizar um emocional com a IE, já que, de acordo com Yuste (2021), ela auxilia a lidar com os problemas interpessoais e intrapessoais e, para Gonzaga e Monteiro (2011), ela proporciona os mecanismos necessários para o processo de entendimento cognitivo e emocional sobre si e sobre a sociedade. Desse modo, serão listadas no presente trabalho as habilidades da IE para a percepção de como elas são eficientes para lidar com as dificuldades das mulheres empreendedoras.

A divisão das habilidades da IE fez-se necessária para a percepção, de forma clara, de como cada uma funciona, visto que a aplicação delas ocorre de forma conexa e contínua. Reforçando esse aspecto, Martinez (2018) diz que a IE é o grupo de habilidades mentais que possui como intuito a administração dos sentimentos. Dessa forma, uma pessoa pode simultaneamente utilizar da sua empatia e do seu autocontrole para lidar com uma situação, assim como de sua autoconsciência, sua automotivação e seu gerenciamento das emoções em outro cenário. De modo semelhante, pode lançar mão de todas as habilidades da IE.

De modo a utilizar efetivamente as habilidades da IE, é necessário possuir capacidade emocional, já que, para Goleman (1999), a incapacidade emocional faz com que pessoas com cognitivos brilhantes sejam taxadas como medíocres e sujeitos com potenciais habilidades emocionais não consigam a eficiente aplicação delas em suas vidas. O autor ainda declara que a capacidade emocional é a combinação dos pensamentos com os sentimentos baseada na IE, propiciando um maior desempenho e provocando um maior destaque no ambiente de trabalho. Compreende-se também que, por sua magnitude, pode ir para além do ambiente privado. Essa capacidade se utiliza de maior escala da empatia para compreender os desejos do próximo e do gerenciamento das relações para se envolver nas situações, entendendo-as e contornando-as favoravelmente.

Autoconsciência: A primeira habilidade a ser abordada aqui é a autoconsciência. Considerada basilar para as demais em virtude de proporcionar olhar intrínseco para os seus próprios sentimentos, propicia a análise e o diálogo exterior às empreendedoras, de forma valorosa e apropriada. Para Goleman (1999), a autoconsciência possui três capacidades, quais sejam: a identificação das emoções próprias para orientar a tomada de decisão; a autoanálise dos pontos fortes e fracos a fim de entender em que há necessidade de melhora, assim como de aprendizado, e; a autoconfiança, que é o reconhecimento dos próprios valores e capacidades. A pessoa autoconsciente é honesta com seus sentimentos, reconhece as suas limitações, sabe pedir ajuda e está aberta para conversar sobre as suas angústias e fraquezas.

Já o indivíduo que não possui autoconsciência não é capaz de perceber as suas forças, não é autoconfiante e, seguindo esse raciocínio, não reconhece as suas fraquezas, resultando no cometimento de erros contínuos. De acordo com Goleman (2011), a pessoa com desarmonia emocional pode sofrer sem ao menos perceber, pois não é autoconsciente. Com isso, surgem dores de cabeça, exaustão mental ou estresse, que são alguns dos sinais que o corpo humano dá para informar que precisa de atenção. De modo semelhante à somatização, o descompasso gera sentimentos que muitos tentam reprimir, como a vergonha, o medo, a culpa, o remorso e outras sensações negativas.



Como as demais habilidades da IE, a autoconsciência aumenta com as boas experiências acumuladas. Porém, com uma vida em ritmo acelerado, grande fluxo de informações e escassez de tempo, não há na agenda de compromissos disponibilidade para a autorreflexão e, por conta disso, segundo Goleman (1999), a voz interior de suma importância é silenciada, acarretando decisões impulsivas, que podem ser desagradáveis em curto ou longo prazo, para si e para quem esteja ao seu redor. Em adição, Ribeiro *et. al.* (2010) esclarecem que uma pessoa autoconsciente consegue superar as suas fragilidades com o devido tempo e esforço, ao salientarem que para se tornar autoconsciente é necessário percorrer uma jornada longa e trabalhosa. Ademais, de acordo com Acosta-Prado, Torres e Torres (2015), a autoconsciência concede às pessoas a percepção dos sentimentos mais profundos e a conscientização sobre eles de maneira mais rápida que os demais, externando-os de forma natural. Diante disso, entende-se que ser autoconsciente não é uma tarefa fácil, por isso a necessidade de tempo e dedicação. No entanto, a recompensa é valiosa, já que ela acarreta o desprendimento de crenças limitantes, tanto pessoais quanto sociais, no percurso empreendedor.

Em conjunto com a autoconsciência, possuir motivação é favorável para desfrutar de um bom humor, bem como para enfrentar a vida com seriedade, pois, segundo Goleman (2012), o bom humor e a seriedade proporcionam flexibilidade mental, aumento da criatividade, tomada de decisões solucionadoras de problemas e atenção aos mínimos detalhes. Para ser uma empreendedora com essa habilidade, é necessária uma reprogramação do sentir, por meio de tempo para a autorreflexão, pois só assim será possível a solução de seus problemas externos.

Para Abrahão (2018), Alperstedt, Ferreira e Serafim (2014), Bianconi *et. al.* (2020), Maia (2022), Rocha *et. al.* (2014) e Teixeira e Bonfim (2016), as múltiplas tarefas desempenhadas pelas mulheres, quando não equilibradas, provocam conflitos e desgastes. Nessa direção, Rosa, Orellana e Menezes (2020) afirmam que as mulheres experimentam o problema de controle do seu tempo para atingir seus objetivos e conciliar o trabalho com a família, gerando, assim, a queda da sua autopercepção e da sua autoestima. O gerenciamento do trabalho e da família é alcançado com o uso dessa habilidade assim que a mulher entende que a sua realidade desgastante pode afetar, em algum momento, o trabalho ou a família. Por isso a necessidade de haver a percepção desse fato (ALVES *et. al.*, 2016; BARBOSA *et. al.*, 2021; JONATHAN; SILVA, 2007; SILVA; LASSO; MAINARDES, 2016; TEIXEIRA; FARIA, 2018). Havendo um bom gerenciamento de tempo para uma rotina organizada, além de ser possível a realização de afazeres e a conclusão de demandas, também se oportuniza a prática de atividades que proporcionam bem-estar e maior qualidade de vida às mulheres, reduzindo seus níveis de estresse e aumentando sua autoestima.

Por outro lado, os estigmas sociais podem ser vencidos a partir da compreensão de que, infelizmente, a sociedade ainda possui marcas do patriarcado. Dessa forma, somente no momento em que a empreendedora conhecer os seus valores, lidar com as suas fraquezas e ser autoconfiante, a percepção externa não afetará o emocional nem prejudicará o seu desenvolvimento. Reforçando isso, Robbins (1993) salienta que, diversas vezes, a pessoa fica à mercê da realidade, esquecendo que pode adotar uma postura em que assuma o controle das próprias emoções, evitando a entrega à percepção externa. Ser uma mulher autoconfiante proporciona a quebra de barreiras para captação de recursos financeiros, uma vez que, para Robbins (1993), a união da percepção de merecimento de um bem-estar financeiro e um bom plano para a sua conquista são as munições ideais para a captação de recursos. Em complemento, Goleman (2015) diz que a autoconfiança permite correr riscos calculados,



diminuindo a ocorrência de fracasso, além de possibilitar à mulher que ela exiba e defenda suas ideias mesmo tendo momentos tensos ou de discordância do outro, o que normalmente ocorre no trajeto para a concessão de crédito para investimentos nas empresas.

Autocontrole: O autocontrole, assim como a autoconsciência, é essencial para as empreendedoras, visto que essa habilidade permite o controle eficiente das emoções e, de acordo com Goleman (1999), proporciona a capacidade de gerenciamento dos seus impulsos, das suas emoções aflitivas, além do comportamento otimista e motivador em face das dificuldades e do pensamento lúcido mesmo sob pressão. E, como uma das consequências positivas é o efeito multiplicador, de acordo com Goleman (2015), pessoas que são lideradas por alguém com essa habilidade se espelham nelas. Além disso, ela gera competitividade e indivíduos autoconfiantes conseguem transformar-se com as mudanças boas ou ruins, de forma controlada. Da mesma forma, em gestores, ela aumenta a sua integridade por construir líderes honestos consigo e com a empresa, não a prejudicando, já que não agem por impulso, apesar de, por suas ações ponderadas, serem vistos como frios ou ausentes de emoção.

A ausência do autocontrole acarreta preocupações, ansiedade, raiva, irritabilidade e demais sensações e/ou ações negativas. Por isso, há necessidade de mulheres empreendedoras possuírem essa habilidade para o gerenciamento de suas dificuldades, como é o caso do conflito trabalho e família, pois sem o devido controle e sem uma divisão definida, principalmente nos pequenos empreendimentos, a mulher acabará sofrendo cobranças familiares por não estar sabendo lidar com os dois universos (AMORIM; BATISTA, 2012; FRANCO, 2014; MARTINS *et. al.*, 2010; NETO; SIQUEIRA; BINOTTO, 2011; VIEIRA; VIEIRA; ENES, 2022). Sobre esse caso, Goleman (1999) afirma que, para o nosso corpo, não há distinção entre ambientes, podendo haver acúmulo e mistura de estresse, tanto do ambiente familiar quanto do profissional, de curto prazo com as explosões e comportamentos prejudiciais a si e aos outros, ou de longo prazo, acarretando baixa capacidade de raciocínio claro e eficiente.

Não alcançando concentração para os seus afazeres, devido aos seus pensamentos estarem dominados por emoções prejudiciais que liberam sensações nocivas, não há um efetivo gerenciamento de tempo para suas tarefas. Isso se dá porque, segundo Goleman (2011), a memória funcional, que é responsável pela fala, pela memorização e afins, se esvaece, comprometendo suas tarefas cotidianas. Como outro benefício do autocontrole, há o uso das sensações ansiosas para antes da realização de uma tarefa ou planejamento de um objetivo, o que, para Goleman (2011), permite que o indivíduo seja capaz de planejar, organizando-se antecipadamente com o intuito de triunfar por ter, de forma ansiosa, gerenciado as suas ações. Diante disso, no percurso empreendedor feminino, essa previsão ansiosa beneficia a busca por recursos financeiros já que permite a análise anterior de riscos e de benefícios. Da mesma forma, o autocontrole possibilita à empreendedora um bom gerenciamento do capital de seu negócio, já que uma pessoa com essa habilidade não é impulsiva na realização de compras, investimentos, nem na busca por capital, sendo capaz de analisar taxas, oscilações do mercado e o momento ideal de buscar o melhor auxílio para a sua empresa. E, de modo semelhante, estar com um bom humor proporciona um raciocínio positivo sobre as circunstâncias e uma análise dos prós e contras (GOLEMAN, 2011, 2012). Com isso, existe a necessidade de a empreendedora recorrer às habilidades do autocontrole para lidar com a sua rotina de forma equilibrada emocionalmente, de modo a repelir transtornos emocionais, ter atitudes que conversem com os seus valores, sem agir por impulso, além de estar otimista e motivada, com ou sem intempéries.



Automotivação: A automotivação inserida na realidade da mulher empreendedora a auxilia no alcance de metas curtas ou duradouras quando ela acredita que têm valores e habilidades suficientes para conquistá-las e, igualmente, no tratamento com o outro, ser capaz de motivar o próximo e o inspirar, trazendo benefícios para seu empreendimento. De acordo com Goleman (2015), quando se é um líder motivado, a impulsão para a realização de seus afazeres além das expectativas é maior, pois, agindo dessa forma, há um prazer em realizar tarefas pelas quais são apaixonados, em buscar desafios, em utilizar a criatividade e aprender para a realização de tarefas bem feitas, além de uma energia inabalável para a realização de novos projetos. Como competências dessa habilidade, Goleman (1999) cita a capacidade em ser uma pessoa guiada para o alcance de padrões e resultados; a assunção de riscos calculados; a busca por informações que corroborem seus pensamentos, assim como os tornem melhores e possam reduzir as incertezas do percurso; além do aprendizado para um contínuo aperfeiçoamento pessoal. De acordo com Robbins e Brazil (1987), quando há mudança da regulação interna de um estado negativo para um positivo ocorre, como consequência, a colheita de resultados efetivos, ou seja, a desenvoltura motivada acarreta consequências positivas para o indivíduo.

Segundo Goleman (1999, 2015), Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), o sujeito automotivado consegue a energia necessária para a busca do novo. Dessa maneira, entende-se que empreender com automotivação proporciona à mulher o alcance de resultados para além dos esperados, tanto para objetivos de curto prazo como de longo prazo, que é caso da trajetória necessária para mudança de paradigmas visando a busca da IE para a solução de suas dificuldades. Além disso, cita-se que ela serve de suporte para os momentos em que, por ser mulher, suas competências forem questionadas ou diminuídas. Com essa habilidade, ela se mantém firme diante das situações adversas que encontra apenas por ser mulher, por ter que lidar com os estigmas sociais relacionados a isso. Com isso, estando automotivada, a mulher consegue trabalhar com foco em seus objetivos, realizar planejamentos e ser capaz de cumprilos. Ademais, ela é a inspiração para os seus colaboradores, conseguindo apoio por meio do senso de equipe, o que acarreta na diminuição do estresse laboral e das altas cargas de trabalho, além da conquista de flexibilidade para a realização de atividades que proporcionem a ela bem-estar, capacitação e maior tempo para estar com a família. Soma-se a isso uma boa visibilidade para a gestão de seu empreendimento, sendo um atrativo para futuros investidores, fornecedores e clientes.

Empatia: Essa habilidade proporciona à mulher qualidade nos seus relacionamentos, independentemente do grau ou da duração, pois tal aptidão se liga com todas as demais competências da IE e uma pessoa que se compreende consegue desfrutar do melhor das situações. Segundo Goleman (2015), empatia é a capacidade de entender o sentimento alheio de forma ponderada, sem tomar as dores para si. Em adição a isso, os líderes empáticos conseguem ser habilidosos com palavras, gestos e jeitos para a transmissão de informações e relacionamento com o outro de forma leve, sem pressão e, como consequência disso, possui membros da equipe mais motivados. Desse modo, a mulher empática consegue lidar com situações, atos e palavras que a diminuam, pois entende que não possui o controle das emoções dos outros. Ela empodera-se, sendo capaz de argumentar e agir de forma inteligente para com o outro e para com a sociedade, proporcionando a contestação de estereótipos e paradigmas por meio de suas ações. Ao possuir essa habilidade, a pessoa é capaz de estar atenta às suas pistas emocionais e às do outro, sabendo ouvir com sensibilidade, mesmo quando tem opinião



contrária, ajudando o próximo com base nas necessidades dele, visto que compreende com clareza o pedido do outro (GOLEMAN, 1999).

A mulher empática é capaz de ouvir com atenção, de modo a contornar as situações em seu favor. Por isso, diante de uma negociação com cliente, fornecedor, sócios ou investidores, obtém a atenção para si, já que, ao ouvir, sabe argumentar, possibilitando o fechamento de bons negócios, trazendo assim, como consequência, o aumento do capital da sua empresa. Além disso, ela consegue solucionar problemas como o dilema do gerenciamento do trabalho e da família, pois é capaz de conversar de modo a alcançar a mudança empregada por Alperstedt, Ferreira e Serafim (2014), que consiste na delegação das demandas da empresa para sócios, empregados ou parceiros, acarretando em bem-estar e realização pessoal. Em adição a isso, de acordo com Jonathan e Silva (2007), a mulher busca aliviadores de tensões como atividades físicas, terapias, viagens, programas religiosos e outros para mudar a forma como lida com esses impasses.

Essa mulher é capaz de possuir relacionamentos conjugais saudáveis, ao passo que ter um cônjuge aumenta em 7,37% a motivação para empreender (BARBOSA *et. al.*, 2021). Ainda sobre esse tema, de acordo com Ferreira e Nogueira (2013), Silveira e De Gouvêa (2008) e Soares (2019), a empreendedora precisa de um(a) parceiro(a) que a valorize e a ajude nas tarefas de cuidado, trazendo como consequência dessa postura empática a redução da sobrecarga, maior flexibilidade de horários, o investimento em aprendizagens sobre as habilidades empreendedoras e controle emocional para lidar com tais questões e mudanças vindouras. Ser uma empreendedora empática oportuniza um bom relacionamento interpessoal, sendo possível se comunicar de forma clara, expressar os seus ideais, ouvir com atenção e alcançar bons resultados financeiros e equilíbrio na sua vida.

Gerenciamento das relações: Antes de possuir uma boa relação com o outro, são necessárias habilidades de autopercepção, autocontrole e empatia, pois, de acordo com Robbins (1993), ao se compreender, é possível estabelecer conexões que proporcionem abertura de portas a tudo que for necessário para o crescimento pessoal e para a contribuição para o outro. De acordo com Goleman (1999), o gerenciamento das relações permite o reconhecimento dos méritos alheios, assim como fazer comentários pertinentes e ficar atento às fraquezas e à possibilidade de crescimento do próximo. É de extrema importância que a empreendedora tenha essa capacidade para lidar com os seus sócios, se houver, além de fornecedores, negociadores, funcionários, amigos. É perceptível que, ao saber se relacionar em um evento de negócios, há o aumento de seu *networking* e da possibilidade de novos negócios. Ademais, essa capacidade possibilita, ao conhecer pessoas novas, uma vasta rede de apoio que pode auxiliar nos bons momentos e também nas crises, assim como na manutenção de relações e parcerias de negócios duradouras. Em acréscimo a isso, Goleman (2011) estabelece que saber lidar com as relações proporciona a capacidade de controlar as emoções do outro. No entanto, para isso, há a necessidade de autocontrole e de empatia para ler as emoções que se apresentam. Diante disso, essa habilidade é vital para a resolução das dificuldades femininas no empreendedorismo como o gerenciamento do trabalho e da família, a quebra dos estigmas e a ampliação do apetite ao risco na hora de acessar o crédito para fomento do seu negócio.

De acordo com Silva *et. al.* (2019), Strobino e Teixeira (2014) e Teixeira *et. al.* (2021), mulheres que dialogam com seus parceiros conseguem maior apoio e melhor convívio, dirimindo conflitos e, como consequência disso, têm um melhor gerenciamento de seu tempo por meio da divisão de papéis. Isso, segundo Robbins (1993), acarreta na mudança com o tempo



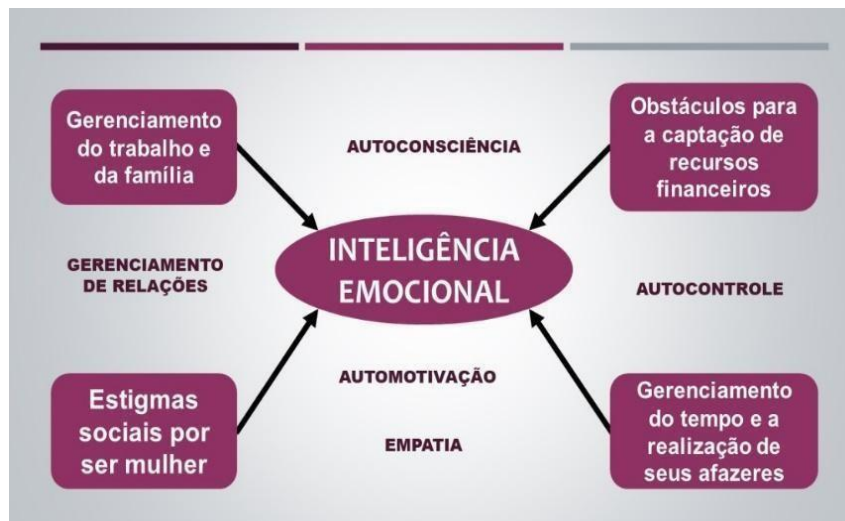
da percepção desse relacionamento, alterando-o para que deixe de ser um entrave e se torne um parceiro visando a realização de afazeres, pois segundo o autor, tudo parte de como se enxergam as situações.

O domínio das relações melhora a captação de recursos, pois torna possível um diálogo convincente com instituições bancárias e com investidores. Desse modo, ao expor suas necessidades, a mulher negocia condições, prazos e formas de pagamento, além de oportunidade de fechamento de parcerias com bons fornecedores para ter, em seu empreendimento, produtos e marcas que atraiam novos clientes e mantenham os que já são fidelizados, acarretando na diminuição da dependência financeira que ela possa ter de familiares. Sobre esse assunto, Carreira *et. al.* (2015) afirmam que esse apoio do capital familiar pode gerar dependência em relação aos maridos e familiares, causando estresse pela cobrança interior e exterior de que o negócio precisa dar certo. Com isso, um empréstimo, quando realizado de forma planejada, pode ser a alavanca que o empreendimento precisa para crescer, assim como a captação de novos investidores, fornecedores e clientes. Para isso, basta, de acordo com Goleman (2011), que a mulher tenha calma para manter sintonia com o outro, saiba expressar as suas emoções e mude a sua postura no momento oportuno e planejado.

Portanto, o gerenciamento das relações, assim como as demais habilidades da IE, torna-se enriquecedora para as empreendedoras, pois a expressão de sentimentos e a modelagem para o convívio com o outro possibilita o alcance de objetivos e a resolução de dificuldades. Foi possível ao decorrer da pesquisa constatar que uma empreendedora é capaz de lidar com as dificuldades apresentadas na Tabela 1 ao relacioná-las como no exposto da Figura 1 com as capacidades da IE exibidas no Quadro 2, assim comprovando que um emocional equilibrado pode proporcionar autoconsciência para empreender, bom gerenciamento das relações e empoderamento feminino.

Conforme percebido na Figura 1, é possível haver a ligação das dificuldades da jornada empreendedora feminina com a IE e suas habilidades, contornando-se o gerenciamento do tempo e a realização dos seus afazeres, o gerenciamento do trabalho e da família, assim como os estigmas sociais por ser mulher e os obstáculos para a captação de recursos financeiros ao ser autoconsciente em suas ações, possuindo o controle de suas emoções, automotivação para alcançar seus objetivos. Além de tudo isso, ela pode ser mais capaz de agir com empatia ao lidar com o outro, sendo possível gerenciar mais adequadamente os seus relacionamentos.

Figura 1 – União das habilidades da IE dificuldades do empreendedorismo feminino.



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando compreender de que maneira a inteligência emocional contribui para o empreendedorismo feminino, fez-se necessário apresentar o seu contexto, as suas dificuldades, além das habilidades que constroem a inteligência emocional e a correlação desses dois objetos de pesquisa, para, diante disso, este estudo comprovar a sua hipótese. Fato esse que ocorreu.

As mulheres, ao adotarem a IE em suas vidas, podem desfrutar de uma maior capacidade de gerenciamento das suas emoções, não agir por impulso, entender seus valores e refletir sobre como se sentem. Da mesma forma, conseguem manter uma boa relação com o próximo, o que lhes proporciona benefícios financeiros, familiares e sociais, além de conhecimento e experiência, tendo assim habilidades necessárias para o enfrentamento de dificuldades como desequilíbrio do trabalho e da família, lidar com estereótipos sociais, captação de recursos financeiros e tempo para a realização de afazeres. Todos esses empecilhos podem ser superados por meio de um bom equilíbrio entre o trabalho e a família, da autoconfiança para lidar com tudo isso, do melhor gerenciamento do seu tempo para obtenção de bem-estar e do alcance de fomento necessário para alavancar seus negócios.

Ressalta-se que não foi possível a realização de um estudo de campo devido à inviabilidade temporal, já que um estudo com seres humanos deve aguardar um longo período para a liberação junto ao Comitê de Ética, dificultando um estudo nesse modelo. Apesar dessa impossibilidade momentânea, destaca-se a necessidade de pesquisas científicas de campo que englobem a temática do empreendedorismo feminino e da IE. Portanto, para pesquisas futuras, deixa-se a sugestão de um estudo com objetivos semelhantes ao desenvolvido aqui, mas que utilize uma metodologia de estudo de campo. Este estudo torna-se útil para a mulher que busca empreender, independentemente se por necessidade ou por oportunidade, assim como para aquela que já está empreendendo. Do mesmo modo, a sociedade beneficia-se pela correlação abordada no estudo, que agrega valor à figura da mulher e às dificuldades que a cercam e, igualmente, à ciência, com a produção de estudos que posteriormente possam servir de base para outros.



REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, Barbara Resende. **Os fatores relevantes do sucesso individual de mulheres empreendedoras do estado de Minas Gerais - Brasil**. 2018. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Universidade de Coimbra, 2018.
- ABRANTES, Diego Saimon. A Inteligência Emocional: Prevenção de psicopatologias do trabalho. p. 130-144, COSTA, Robson Antônio Tavares; SILVA, Alandey Severo Leite da; BARBOSA, Estélio Silva (org.). **Estudos avançados em Administração**, v. 3. Brasília: Enterprising, 2022.
- ACOSTA-PRADO, Julio César; TORRES, Zarate Rodrigo Arturo; TORRES, Pautt Geli Mercedes. **Characterization of emotional intelligence in Colombian managers**. Universitas Psychologica, v. 14, n. 3, p. 815-832, 2015.
- ALPERSTEDT, Graziela Dias; FERREIRA, Juliane Borges; SERAFIM, Maurício Custódio. Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 221-234, 2014.
- ALVES, Viviane Aparecida *et. al.* Empreendedorismo feminino: uma análise do perfil de mulheres proprietárias de pequenas e médias empresas. **Observatório de Economia Latinoamericana**, n. 225, 2016.
- AMORIM, Rosane Oliveira; BATISTA, Luiz Eduardo. **Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento**. Núcleo de Pesquisa da FINAN, v. 3, n. 3, p. 1-13, 2012.
- ASSUNÇÃO, Jeanete Carla; ANJOS, Mayara Abadia Delfino. Empreendedorismo feminino: um estudo no estado de Minas Gerais. **Revista GeTeC**, v. 7, n. 16, 2018.
- BARBOSA, Felipe Carvalhal *et. al.* Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: Estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju-Sergipe. **Revista da Micro e Pequena empresa**, v. 5, n. 2, p. 124-141, 2011.
- BARBOSA, Hávila Maria Abreu *et. al.* Gerenciando o conflito trabalho-família no empreendedorismo feminino: evidências de um estudo com microempreendedoras individuais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 12, n. 2, p. 94-121, 2021.
- BARBOSA, Sheila Mara Costa; DURANTE, Daniela Giaretta. Secretariado executivo e empreendedorismo: Realidade ou Utopia? **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 1, p. 56-74, 2013.
- BIANCONI, Giuliana *et. al.* **Sem parar: o trabalho e a vida das mulheres na pandemia**. São Paulo: Gênero e Número, 2020.
- BRANCALIONE, Danise; WERLANG, Nathalia Berger. Empreendedorismo feminino: uma análise das competências intraempreendedoras de gestoras de cooperativas catarinenses. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 20, n. 2, p. 43-63, 2015.
- BUENO, José Maurício Haas; PRIMI, Ricardo. Inteligência emocional: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 16, p. 279-291, 2003.



- CARREIRA, S. S., FRANZONI, A. B., ESPER, A. J. F., PACHECO, D. C., GRAMKOW, F. B. e CARREIRA, M. F. (2015) “Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico”. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**. v. 5, n. 2, 6-13.
- CARVALHO, Grishna Polyanna Machado de. **Características e desafios do empreendedorismo feminino**. 2018. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal Rural do Semiárido, Mossoró – RN, 2018.
- CASALLI, Daniel Alves *et. al.* Inteligência Emocional: Análise comparativa das estratégias dos líderes de duas organizações privadas no município de Guarulhos no ramo automotivo. **Revista ENIAC pesquisa**, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2022.
- FENELON, Beatriz Carvalho. **Mulheres empreendedoras no mercado de trabalho: dificuldades e motivações**. 2020. Monografia (Bacharelado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2020.
- FERREIRA, Jane Mendes; NOGUEIRA, Eloy Eros Silva. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, p. 398-417, 2013.
- FRANCO, Michele Maria Silva. Empreendedorismo feminino: Características empreendedoras das mulheres na gestão das micro e pequenas empresas. **VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE**, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Women’s Entrepreneurship Report: Thriving through Crisis**. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/reports/womens-entrepreneurship>. Acesso em: 14 out. 2022.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Objetiva, 1999.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas**. Objetiva, 2012.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Objetiva, 2015.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2018.
- GOMES, Almiralva Ferraz *et. al.* Empreendedorismo feminino como sujeito de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, p. 319-342, 2014.
- GONZAGA, Alessandra Rodrigues; MONTEIRO, Janine Kieling. Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, p. 225-232, 2011.
- GOTARDO, Rayane Bazoni; CORCETTI, Elisabete. Empreendedorismo feminino: estudo das mulheres empreendedoras da cidade de Guarapari-ES. **ENCONTRO DE ESTUDOS**



SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, v. 8, p. 16, 2014.

JONATHAN, Eva G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. **Encontro de Gestão Estratégica de Pequenas Empresas**, v. 3, p. 41-53, 2003.

JONATHAN, Eva G. Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder. **Psicologia Clínica**, v. 23, p. 65-85, 2011.

JONATHAN, Eva G.; SILVA, Taissa MR. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, p. 77-84, 2007.

KALAKI, Rayanne Rodrigues. **A inteligência emocional no empreendedorismo feminino em tempos de pandemia**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de São Carlos, São Carlos, 2021.

LAGES, Sônia Regina Corrêa. Desafios do empreendedorismo feminino: uma reflexão sobre as dificuldades das mulheres pobres na condução de projetos geradores de renda. **Revista Estação Científica**, Juiz de Fora, 2005.

MAIA, Marcel Maggion. Trabalho emocional e significados do feminino no empreendedorismo contemporâneo. **Cadernos Pagu**, 2022.

MARTINEZ, E.P.C. **O coaching e a inteligência emocional do trabalhador**. 2018. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Universidade Federal do Amapá, Macapá, 2018.

MARTINS, Cibele Barsalini *et. al.* Empreendedorismo feminino: características e perfil de gestão em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 3, n. 2, p. 288-302, 2010.

NETO, Francisco Sergio Almeida; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. Empreendedorismo feminino: o caso do setor salineiro–Mossoró/RN. **Revista de Administração Unimep**, v. 9, n. 2, p. 153-175, 2011.

NUNES-VALENTE, Maria; MONTEIRO, Ana Paula. Inteligência emocional em contexto escolar. **Revista Eletrônica de Educação e Psicologia**, v. 7, n. 1-11, 2016.

OLIVEIRA, Kércia Rosario Fiuza; GONÇALVES, Elisângela; SILVA, Paula Barreto. LINGUAGEM, EMPODERAMENTO E EMPREENDEDORISMO FEMININO. **Colóquio do Museu Pedagógico**, v. 13, n. 1, p. 1508-1512, 2019.

PÔRTO, Marília Gomes; TARTAROTTI, Lucas; DA COSTA BAGATTINI, Leonardo. Inteligência emocional e o perfil de líderes de uma cidade na serra gaúcha. Saber Humano: **Revista Científica da Faculdade Antônio Meneghetti**, v. 10, n. 16, 2020.

QUEROZ, Nelma Caires; NERI, Anita Liberalesso. Bem-estar psicológico e inteligência emocional entre homens e mulheres na meia-idade e na velhice. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 18, p. 292-299, 2005.

REGO, Arménio; FERNANDES, Cláudia. Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. **Psicologia**, v. 19, n. 1/2, p. 139-167, 2005.



- RIBEIRO, L. *et. al.* Empreendedorismo e Inteligência Emocional: uma parceria de sucesso. In: **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão** p. 1-19, 2010.
- ROBBINS, Anthony. **Desperte o gigante interior**. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- ROBBINS, Anthony; BRAZIL, Muriel Alves. **Poder sem limites**. Best Seller, 1987.
- ROCHA, Jane Barbosa *et. al.* Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 12, n. 3, p. 47-72, 2014.
- RODRIGUES, Ariele Silva Moreira *et. al.* Fatores Críticos Relacionados ao Empreendedorismo Feminino. **Espacio abierto: cuaderno venezolano de sociología**, v. 30, n. 1, p. 75-96, 2021
- ROQUE, Francisco *et. al.* **Inteligência emocional**. 2006.
- ROSA, Samanda Silva; ORELLANA, Vívian dos Santos Queiroz; MENEZES, Gabrielito Rauter. Determinantes do Empreendedorismo Feminino no Brasil e Regiões. **Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos**, v. 14, n. 4, p. 690-713, 2020.
- SANCHES, Fernanda Cristina *et. al.* Empreendedorismo feminino: um estudo sobre sua representatividade no município de Toledo-Paraná. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 2, p. 134-150, 2013.
- SANTOS, Flávia Oliveira *et. al.* Empreendedorismo Feminino Sob a Perspectiva da Estratégia como Prática e Teoria Institucional. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 12, n. 3, p. 511-527, 2020.
- SANTOS, Evellen Santos Antunes; ODERICH, Cecília Oderich Leão. Gestão do tempo: estudo de mulheres empreendedoras. **Revista Gestão e Organizações**, v. 6, n. 4, 2021.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas empresas. **Empreendedorismo no Brasil, Global Entrepreneurship Monitor, 2018**. Disponível em: <https://materiais.cer.sebrae.com.br/relatorio-executivo-gem-2018>. Acesso em: 13 out. 2022.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas empresas. **Empreendedorismo feminino no Brasil**, SEBRAE, 2019. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/GO/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Empreendedorismo%20Feminino%20no%20Brasil%202019_v5.pdf. Acesso em: 10 out. 2022.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas empresas. **Os desafios do Empreendedorismo feminino, SEBRAE, 2022**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/os-desafios-do-empreendedorismo-feminino,138d7f773bffa610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 5 out. 2022.
- SILVA, Pablo Marlon Medeiros *et. al.* A resiliência no empreendedorismo feminino. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 2019.
- SILVA, Brenda Cruz da *et. al.* **Empreendedorismo feminino**: Uma Análise das Mulheres Microempreendedoras Individuais do Município de Tabatinga-AM. 2021. Trabalho de



Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Amazonas, Benjamin Constant, 2021.

SILVA, Mariana Santos; LASSO, Sarah Venturim; MAINARDES, Emerson Wagner. Características do empreendedorismo feminino no Brasil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 2, p. 150-167, 2016.

SILVEIRA, Amélia; DE GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela Tvrzka. Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, 2008.

SOARES, Marina Muniz do Couto. **O empreendedorismo feminino e o empoderamento como impulsionadores no desenvolvimento socioeconômico do Agreste Pernambucano**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2019.

SOUZA, Cristiane Gomes de. A mulher de negócios no discurso do trabalho feminino. **Revista Katálysis**, v. 23, p. 700-706, 2020.

STROBINO, Márcia Regina de Campos; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor de comércio de material de construção da cidade de Curitiba. **Revista de Administração** (São Paulo), v. 49, p. 59-76, 2014.

TEIXEIRA, Cristiane Martins *et. al.* Empreendedorismo Feminino. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 3, p. 151-171, 2021.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; BOMFIM, Lea Cristina Silva. Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 10, p. 44-64, 2016.

TEIXEIRA, M. O.; FARIA, N. **Empoderamento econômico das mulheres no Brasil pela valorização do trabalho doméstico e do cuidado**. 2018.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; SERAFIM, Ana Carolina Ferreira; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. Gênero, imersão e empreendedorismo: sexo frágil, laços fortes? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 631-649, 2011.

VIEIRA, Diego Mota; VIEIRA, Mariana Borges Nunes; ENES, Yuri Odagui. Empreendedorismo feminino. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 8, n. 2, p. 263-282, 2022.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, p. 1-11, 2009.

YUSTE, Aguillar Manuel. Liderança e inteligência emocional durante uma crise. **Revista De Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad**, v. 16, n. 2, p. 47-60, 2021.



SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO RURAL (SDR): GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR DO ESTADO DO AMAPÁ

Patrícia Ferreira Quaresma¹, Universidade Federal do Amapá, pfquaresma2021@gmail.com

Anne Caroline Pinheiro de Freitas², Universidade do Estado do Amapá, anne.freitas@ueap.edu.br

RESUMO

Este estudo buscou compreender a atuação da Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR/AP), na gestão das políticas públicas, que contribuem para a integração da agricultura familiar na economia do estado do Amapá. Utilizou-se o estudo de caso, com a realização de pesquisa qualitativa e quantitativa. Partindo das proposições que identificaram a dinâmica de gestão da política de desenvolvimento rural pelos gestores e técnicos envolvidos no processo de implementação de políticas públicas, o qual inicia pelo planejamento orçamentário, elaboração de novos projetos à operacionalização dos programas e ações voltadas para a agricultura familiar. A SDR/AP tem como finalidade precípua, implementar a política de desenvolvimento rural para as atividades do primeiro setor econômico: agrícola, pecuária, aquícola, pesqueiro, florestal, extrativista e do segundo setor agroindústria e abastecimento, defesa, inspeção animal e vegetal. A gestão da SDR permeia desde a captação de recursos para complementar o orçamento anual, parcerias com outras instituições públicas, elaboração de projetos à operacionalização de programas específicos como o programa de escoamento e comercialização da produção agrícola; e ainda, é responsável por operacionalizar ações para o Programa de Produção Integrada de Alimentos (PPI) e o programa Tesouro Verde por meio da Coordenadoria de Desenvolvimento Rural (CODER), Coordenadoria de Economia Rural (CER) e Coordenadoria de Agronegócio (COAGRO).

Palavras-Chave: Gestão de processo; Desenvolvimento rural; Agricultura familiar.

1 INTRODUÇÃO

A gestão das políticas públicas para o desenvolvimento rural é um processo fundamental para garantir o crescimento econômico, ambiental e social do meio rural. O objetivo desta gestão é promover o aumento da produtividade e da renda dos agricultores, aumentar a empregabilidade nas áreas rurais, melhorar a infraestrutura, aumentar os níveis de investimento e maximizar os benefícios do desenvolvimento para todos os membros da comunidade rural.

Tal gestão deve ser baseada em princípios de participação comunitária, equidade, responsabilidade fiscal, eficiência e transparência. É necessário que haja um processo de planejamento que inclua a definição de metas e objetivos, a identificação de recursos, a definição de orçamentos e a implementação de ações. Além disso, é importante que haja a participação de todos os membros da comunidade rural, desde agricultores até líderes locais, para garantir um resultado efetivo e consistente.

Dessa forma, esse estudo buscou compreender a atuação da Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR/AP), na gestão das políticas públicas, que contribuem para a



integração da agricultura familiar na economia do estado do Amapá. Essa abordagem constitui a compreensão institucional dos processos de gestão da política de desenvolvimento rural que a agricultura familiar amapaense está inserida. Ao longo da pesquisa de campo, buscou-se identificar os processos de gestão, os programas e as ações executadas para este segmento; identificar as políticas públicas implementadas pela SDR, quais sejam, a Política de Desenvolvimento Rural e a Política de Fortalecimento da Agricultura Familiar. Ao analisar a importância da participação deste núcleo social na economia do Amapá, com a comercialização da produção excedente familiar nas feiras de Macapá e Santana trouxe também resultados que indicam o desempenho da referida Secretaria ao longo do período pesquisado (2015 a 2021).

A pesquisa justifica-se por fornecer um referencial teórico focado em estudos que dimensionam ao longo da história a desigualdade socioeconômica nas regiões brasileiras; e por apresentar uma realidade que paira entre a instituição de políticas públicas estatal e o jogo de forças das estruturas sociais, dando possibilidade de investigação que permita uma visão crítica sobre o processo de gestão da política de desenvolvimento rural implementada pela SDR, para a valorização da agricultura familiar e sua importância na participação da economia do estado, por meio da comercialização da produção de excedente das famílias de agricultores amapaenses, nas feiras do produtor nos municípios de Macapá e Santana.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No estado do Amapá, a agricultura familiar é objeto de estudos que apontam diversas discussões em torno das questões socioeconômicas, sobretudo, as relacionadas à situação de desigualdade experimentada pelas famílias de agricultores dos 16 Municípios amapaenses. A pesquisadora Costa (2016), realizou estudo para avaliar o grau de desenvolvimento dos 16 municípios amapaenses. Todos os municípios apresentaram resultados exíguos, e diferentes níveis de desenvolvimento entre estes. Somente a capital, Macapá, se destacou com os melhores resultados em todos os indicadores.

O relatório nº 227/2022 – INCRA Amapá, informa que o estado possui 14.723 mil famílias assentadas, beneficiários da Política da Reforma Agrária, estes estão localizados em 15 municípios amapaenses (INCRA, 2022). Tal realidade lhes dá a possibilidade de serem assistidos por outras políticas públicas para o desenvolvimento rural desses Municípios, como as políticas de crédito rural e de assistência técnica, entre outras.

Neste contexto, o estado do Amapá possui uma estrutura governamental para operacionalizar as diversas diretrizes de governança instituídas para os diversos núcleos sociais. No quadro 1, tem-se a participação de cada instituição e o campo de ação das respectivas políticas públicas.

Quadro 1. Instituições governamentais e campo de atuação nas políticas públicas.

Instituição	PRONAF	PAA	PNAE	PROTAF/PPI	Extensão
DIAGRO		X	X	X	
MAPA	X				X
CONAB	X	X	X		X

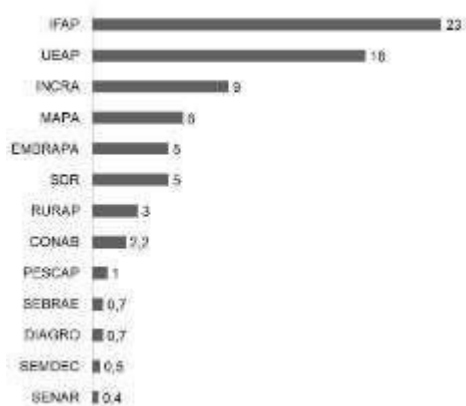


SEMDEC					X
SEBRAE	X	X	X	X	X
SENAR					X
PESCAP		X	X	X	X
RURAP	X	X	X	X	X
IEPA					X
SEED / Pronatec					
INCRA	X	X			
SDR	X	X		X	
EMBRAPA	X	X	X	X	

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados analisados (2023)

A SDR é uma das organizações de gestão de políticas públicas que está diretamente voltada para o eixo econômico do desenvolvimento rural do estado do Amapá. Conforme se observa no gráfico 1, até 2018 a SDR tinha sob sua responsabilidade a gestão das políticas públicas, para o desenvolvimento rural do estado direcionado para os programas do PRONAF, Programa de Aquisição de Alimentos - PAA, Programa Territorial da agricultura Familiar e Floresta - PROTAF e o Programa de Produção Integrada - PPI. E, em termos de recursos disponibilizados, no mesmo ano foi destinado o valor de cinco milhões de reais.

Gráfico 1. Recursos disponibilizados por instituição governamental (R\$1,0 M/R \$0,1 K).



Fonte: Adaptado pelas autoras a partir de Saraiva (2019)

Desta forma, entende-se que o conjunto de programas sob a gestão da referida Secretaria, mais os recursos anuais disponibilizados para operacionalizar políticas junto ao agricultor familiar são fundamentais para que o percentual dos recursos direcionados a este segmento possa resultar em melhoria contínua do processo de produção, com sustentabilidade, inovação e integração no mercado.

Em uma primeira análise, identificou-se um contraste entre a magnitude de famílias beneficiadas pela política de reforma agrária indicadas no relatório INCRA (SR-21), 2022, com um total de 14.723 famílias, e o número de 1.508 agricultores que conseguiram participar da economia local atuando nas feiras do estado em 2021 (INCRA, 2022; AMAPÁ/SDR, 2021).



Uma das pesquisas mais recentes sobre a efetividade de políticas públicas para agricultura familiar, apresenta uma amostra da realidade nas áreas rurais do estado do Amapá. No referido estudo, observa-se que em meados dos anos 2006 poucas famílias eram contempladas com as políticas públicas implementadas para atender o desenvolvimento rural na comunidade Vila

Ressaca da Pedreira, município de Macapá, mas que ao longo dos anos, a comunidade, foi sendo beneficiada com outras políticas públicas, destacando o PRONAF, Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE, PAA, PROTAF, PPI e o programa de ATER. A implementação dessas políticas, por meio dos programas, é imprescindível para o desenvolvimento rural da comunidade, pelo fato de estabelecerem uma base agrícola produtiva e consolidada às famílias daquele local, “pois além de garantirem a formação da renda por meio de canais de comercialização da produção, contribuem para a manutenção familiar por meio da alimentação” (SARAIVA, 2019).

3 METODOLOGIA

O método utilizado foi o estudo de caso, com a realização de pesquisa qualitativa e quantitativa; técnica de observação direta da relação interpessoal das equipes e entre setores, com entrevistas de gestores e técnicos da SDR e a observação indireta, com consulta bibliográfica e documental (análise dos relatórios de resultados e de gestão da SDR/AP e SEPLAN/AP). A pesquisa permeou quatro fases: delimitação da unidade caso, coleta de dados; seleção, análise e interpretação dos dados e elaboração do relatório. Nas atividades de campo, investigou-se as proposições que identificaram a dinâmica de gestão da política de desenvolvimento rural pelos gestores e técnicos envolvidos no processo de implementação de políticas públicas, o qual inicia pelo planejamento orçamentário, elaboração de novos projetos à operacionalização dos programas e ações voltadas para a agricultura familiar; e aprofundar reflexões acerca dos temas como desigualdade regional, etnocentrismo, homogeneização do sujeito social, a resignificação dos diversos conceitos e paradigmas sob a ótica social e econômica da produção familiar e mercado para este segmento (YIN, 2001; BARBETTA, 2002; GIL, 2002; VENTURA 2007).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Processos, Programas e Ações Desenvolvidas Pela SDR

A finalidade precípua da SDR/AP é implementar a política de desenvolvimento rural para as atividades do primeiro setor econômico: agrícola, pecuária, aquícola, pesqueiro, florestal, extrativista; segundo setor, agroindústria e abastecimento, defesa, inspeção animal e vegetal. De forma muito peculiar, a gestão da SDR permeia desde a captação de recursos para complementar o orçamento anual, parcerias com outras instituições públicas, elaboração de projetos à operacionalização de programas específicos como o programa de escoamento e comercialização da produção agrícola; e ainda, é responsável por operacionalizar ações para o Programa de Produção Integrada de Alimentos (PPI) e o programa Tesouro Verde.



Para que se possa compreender o processo de gestão da SDR, principalmente no que concerne às políticas públicas implementadas para o desenvolvimento da Agricultura Familiar no estado do Amapá, fez-se necessário analisar as competências específicas de cada Coordenadoria e respectivos fluxos de responsabilidade, assim como a identificação dos elementos gerenciais (SECCHI, COELHO e PIRES, 2022), que no caso da SDR, a gestão para implementação dessas políticas tem como elementos os planos (macro diretriz estratégica), os quais se concretizam em ações por meio dos programas (conteúdo tático-gerencial) nos processos finalísticos (procedimentos operacionais) para este núcleo social, com fluxo dos principais processos sintetizados no fluxograma 1.

Fluxograma 1. Principais processos coordenados pela CODER, CER e COAGRO.



Fonte: SDR, 2022. Elaborado pela autora (2022).

E de forma mais detalhada as competências de cada coordenadoria (SDR, 2022):

1. **Coordenadoria de Desenvolvimento Rural (CODER):** é responsável por planejar, coordenar e acompanhar as políticas de promoção do desenvolvimento da produção rural com ênfase na integração e participação dos poderes públicos e das organizações da sociedade civil, com responsabilidade cultural, social, econômica e ambiental

2. **Coordenadoria de Economia Rural (CER):** coordena, controla e avalia as políticas de desenvolvimento rural; elabora projetos estratégicos, sistematiza e difunde informações estatísticas.

3. **Coordenadoria de Agronegócio (COAGRO):** competência para planejar, coordenar e acompanhar as atividades e ações de promoção do escoamento, comercialização, abastecimento e informação de mercado dos produtos e do setor produtivo.

A SDR também conta com o apoio de instituições parceiras da administração pública relacionadas à atividade-fim, como o Instituto de Desenvolvimento Rural do Amapá (RURAP) e a Agência de Defesa e Inspeção Agropecuária do Estado do Amapá (DIAGRO), entre outras como a EMBRAPA, visando fortalecer as ações estratégicas para o alcance dos resultados (SDR, 2022), porém, tais instituições não fazem parte do escopo desta pesquisa.

A atuação da Secretaria nas comunidades dos 16 municípios amapaenses, no que concerne à sua relação direta com o setor primário, principalmente com os agricultores familiares, com a finalidade maximizar o potencial de cada município, para o desenvolvimento desse núcleo social, permeia em dois programas, o Programa de Produção Integrada de Alimentos e o Programa de Escoamento e Comercialização da Produção Familiar. Na análise, destaca-se, que o Programa de escoamento e comercialização da produção familiar é o projeto com mais tempo de permanência ao apoio à agricultura familiar amapaense. Este modelo de



programa apresenta referencial social e assistencial que compreendem a segunda geração de políticas públicas, e referencial de construção de mercados para a segurança alimentar e sustentabilidade ambiental contemplados na terceira geração de políticas para o setor rural (GRISA & SCHNEIDER 2015).

A análise das informações, no que diz respeito a efetividades e limitações na gestão das políticas públicas para o desenvolvimento rural e fortalecimento da agricultura familiar do Amapá, ao longo desses 7 anos (2015 a 2021), demonstra que a SDR executou várias outras ações para o desenvolvimento dos programas. No entanto foi identificado nos relatórios de gestão anual do período pesquisado, que alguns programas e ações permanecem; algumas ações foram sendo substituídas; e outras suprimidas ao longo das transições de gestão.

De forma a complementar a análise, por meio de levantamento e interpretação dos dados dos relatórios de gestão governamental disponibilizados pela SDR/AP (meio físico), e SEPLAN/AP (portal transparência), foi possível identificar os resultados financeiros referentes a execução orçamentária da Secretaria, conforme o gráfico 2, que demonstra os dados da dotação para a SDR/AP no período que abrange 2016 a 2021 (Plano Plurianual 2016-2019; 2020-2023), não foi possível obter os dados de investimento no setor agrícola em 2015¹. Pode-se atribuir à gestão orçamentária nos últimos 6 (seis) anos, que o valor de dotação em relação ao valor executado é discrepante, e ainda, uma redução significativa de dotação no período da pandemia.

Gráfico 2. Dotação Orçamentária *versus* Orçamento Executado.



Fonte: SDR/SEPLAN. Elaborado pela autora (2022).

Um dos fatores que podem contribuir para o orçamento executado ser abaixo da dotação orçamentária (2016-2019), é a inoperância nos projetos, por exemplo, em 2018, onze projetos foram elaborados para captação de recursos federal e estadual, propostos pelo Ministério da

¹ O relatório de gestão, em meio físico e digital, não foi localizado pelo setor responsável da SDR e a informação via portal SEPLAN do Relatório de Atividades Governamentais também não menciona o valor de investimento neste setor.



Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), no valor de R\$11.969.581,25, o que não ocorreu. Evidencia-se também, no Relatório de Gestão anual da SDR/AP (2017), que ações envolvendo parcerias institucionais, mesmo tendo um valor de dotação de R\$8.732.240,00 para este fim, não foi executada por falta de elaboração de projetos (SDR/AP, 2022). Segundo os entrevistados E001 e E002, a SDR não tem corpo técnico suficiente para atuar nas áreas de engenharia ambiental, engenharia agrícola, engenharia civil, contador, tecnologia da informação e administrador em agronegócios para atender as demandas, atualmente a SDR possui 352² servidores, destes, somente 261 estão atuando na Secretaria.

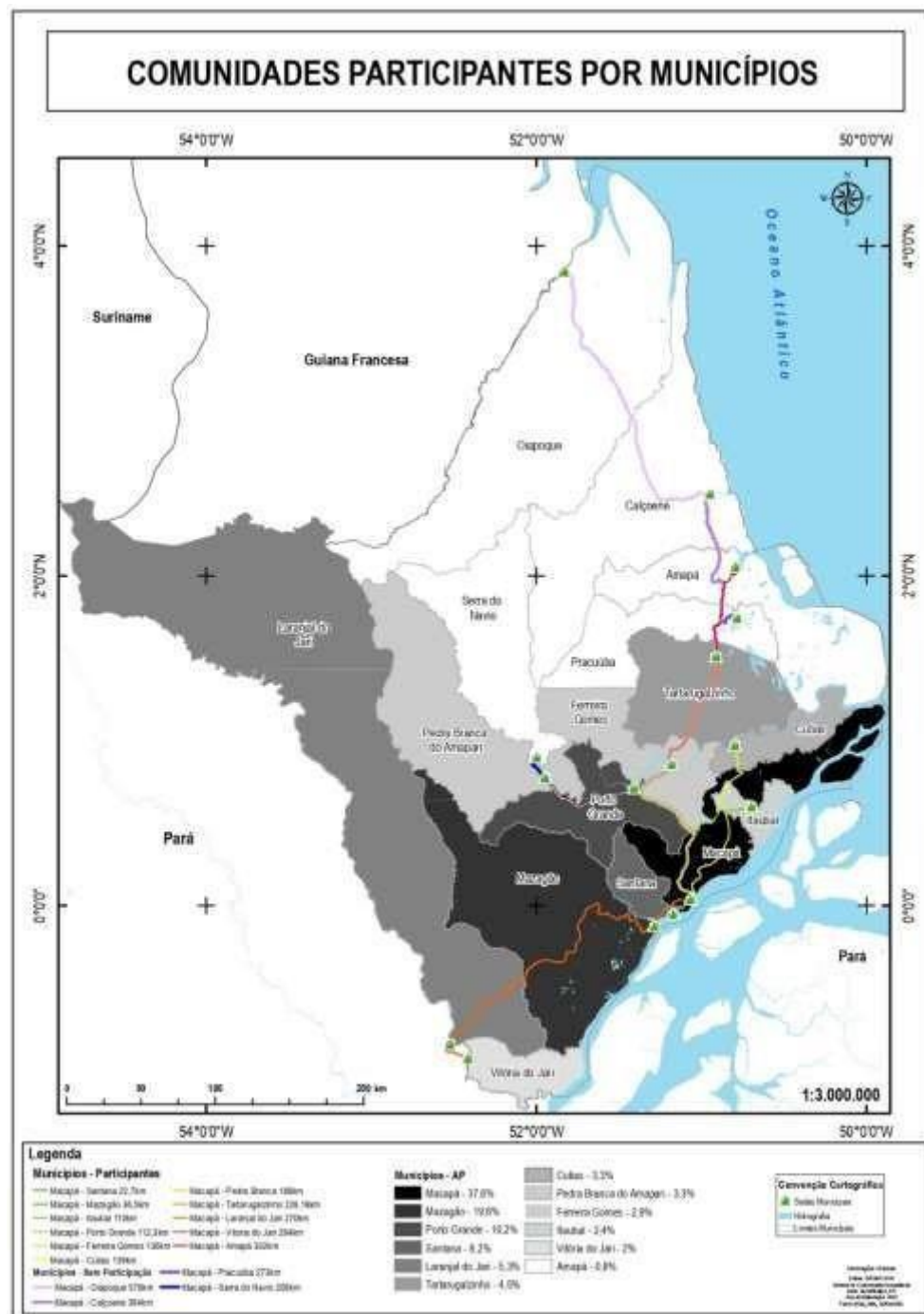
Desta forma, no caso concreto analisado, observa-se o impacto na qualidade da implementação da política de desenvolvimento rural e de fortalecimento da agricultura familiar nos 16 municípios amapaenses. E considerando as transições de cargos públicos estratégicos, como o de Secretário de governo, que na maioria das vezes, acontecem nas transições de eleições municipais, estaduais e federais. E de acordo com a abordagem multicêntrica, resultados como estes, evidenciam o nível de comprometimento com a intencionalidade de enfrentar um problema público por parte dos agentes públicos. O que demonstra também, conforme estudos de Secchi, Coelho e Pires (2020), a intervenção da política de governo na política pública.

4.2 Comunidades Participantes do Programa de Escoamento e Comercialização da Produção Familiar

A relação entre a instituição e as comunidades participantes, mesmo com um programa estadual operacionalizado a mais de 35 anos, que é o caso do Programa de Escoamento e Comercialização da Produção Familiar, mostra que essa sintonia está enfraquecida na maioria das comunidades beneficiadas, com exceção do município de Macapá, capital do Amapá, que tem a maior participação, apresentando uma média de 1.270 famílias beneficiárias de um total de 2.524 famílias atendidas pelo programa. Contudo, famílias de agricultores de comunidades localizadas nos municípios de Oiapoque, Calçoene, Serra do Navio e Pracuúba não estão sendo alcançadas pela política de desenvolvimento rural e fortalecimento da agricultura familiar por meio deste programa. Neste caso, os fatores podem ser diversos como a distância, a incapacidade de infraestrutura para acesso às feiras etc.

Mapa 1. Comunidades participantes por município.

² Este quantitativo de pessoal está subdividido da seguinte forma: 285 efetivos, 47 cargos comissionados, 6 contratos administrativos, 2 terceirizados, 12 gerenciais, 91 servidores estão cedidos para outros órgãos (RELATÓRIO DE AUDITORIA DE GESTÃO DA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO AMAPÁ CGE/AP-2020).



Fonte: IBGE; COAGRO-SDR/AP; ANA. Elaborado pela autora (2022)

Percebe-se que a concentração de comunidades beneficiárias do programa de escoamento e comercialização nas feiras do produtor está no município de Macapá e, de forma muito peculiar, as comunidades de agricultores de Mazagão têm a segunda maior participação, com 19,5%. Este município teve investimentos em infraestrutura, com asfaltamento de rodovias



e construção da ponte que dinamizou o acesso da população para os centros urbanos; Porto Grande está na terceira posição com 10,2%, comparados aos 8,2% de participantes de Santana, município mais próximo da capital Macapá em relação aos demais municípios.

Mesmo sem grandes investimentos no programa, observa-se que participação das 245 comunidades (2015-2021) tem conseguido produzir e gerar receitas ao longo desses 7 anos, com uma certa constância, conforme tabela 1.

Tabela 1. Dados da quantidade de produtos comercializados e receita gerada nas feiras por ano.

Ano	Comercialização de Produtos (ton)	Receita gerada a partir da comercialização nas feiras (R\$)
2015	6.448,22	15.104.515,16
2016	7.667,69	32.653.937,28
2017	8.331,25	42.926.266,62
2018	9.081,717	46.730.647,36
2019	9.317,262	46.267.827,17
2020	4.380,49	19.556.825,22
2021	5.953,985	30.067.036,28

Fonte: COAGRO-SDR/AP (2015-2021)

Além da melhoria na produtividade conforme dados de 2015 a 2019, a receita obtida na comercialização da produção familiar teve um resultado crescente, com exceção dos anos 2020 e 2021 e em razão da pandemia do COVID-19, mas com recuperação satisfatória se comparada ao ano de 2015. Desta forma percebe-se que há viabilidade de mercado local para este segmento.

Desenvolver o meio rural para melhorar a produtividade e a qualidade de vida da agricultura familiar amapaense, não torna esse núcleo familiar em empresa agrícola capitalista, pelo contrário, o modo de produção é diferenciado e isso deve ser valorizado (CHAYANOV, 1986, p. 78 APUD ABRAMOVAY, 2012, p.70).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A melhoria contínua da gestão é observada na receita gerada com a comercialização da produção familiar no período de 2015 a 2019, com exceção dos anos 2020 e 2021 em razão da pandemia do COVID-19, a qual, mostrou a vulnerabilidade das políticas públicas de modo geral; e o impacto na agricultura familiar amapaense não foi diferente, os produtores que comercializam nas feiras tiveram uma redução de -33% no volume transportado da sua produção. Como resposta a esta situação a SDR promoveu vários circuitos da tecnoagro nos municípios mais distantes das feiras de Macapá e Santana. Desta forma, o ideal seria que a tecnoagro fosse implementada de forma permanente naqueles municípios, com o objetivo de atender as famílias de agricultores que não são alcançados pelo programa de escoamento e comercialização da produção familiar.



O programa de produção integrada de alimentos (PPI), tem uma nova configuração voltada para a agroindústria desde 2021, com suporte do FRAP ao agricultor vinculado às Cooperativas e Associações. É um programa com equipe multidisciplinar, envolvendo técnicos de outras instituições. Foi a forma de inovar o programa, com o objetivo de alcançar de forma efetiva as comunidades dos 16 municípios. Pelos recentes resultados, se faz necessário uma contumácia nas ações e projetos por parte dos agentes públicos envolvidos na política de desenvolvimento rural do Amapá, visando expansão dos mercados com investimentos na agroindústria voltada para agricultura familiar. O programa Tesouro Verde até a finalização desta pesquisa estava com os valores de recursos parados por falta de projetos.

Assim entende-se que a gestão da SDR teve um bom desempenho nos cinco últimos anos (2015 a 2019), sofrendo um impacto negativo nos dois anos de pandemia (2020 e 2021). Estes resultados estão evidenciados nos seguintes elementos de análises: recurso financeiro investido na agricultura familiar, execução orçamentária, adesão da agricultura familiar nos programas, receita gerada nas feiras e o quadro de programas e ações planejadas e executadas. As causas para estes resultados parecem ser diversas, desde a retração orçamentária, equipes técnicas muito enxuta para atuar nas elaborações e execução de projetos, recorrentes mudanças na gestão, principalmente nos cargos da alta administração como o de Secretário e Coordenadores dos três setores que desenvolvem a atividade-fim da SDR/AP, identificada aos longos desses sete anos.

O fortalecimento da Agricultura familiar como apoio ao desenvolvimento do primeiro setor econômico do estado do Amapá, mostra-se de suma importância, principalmente por se tratar de uma premissa da terceira geração de políticas públicas, que é o desenvolvimento de mercados para este segmento. Principalmente se tratando de suprir as demandas do mercado local em razão da segurança alimentar. Até hoje o estado do Amapá tem grande dependência de outras regiões consideradas mais desenvolvidas para abastecer mercados e supermercados com produtos do primeiro e segundo setores.

O programa de escoamento e comercialização da produção familiar faz conexão direta entre agricultores e consumidores das feiras dos municípios de Macapá e Santana. O programa tem-se mantido contínuo e responde de forma satisfatória aos investimentos aplicados, conforme mostra a tabela 1. No período da pesquisa, os resultados da receita na comercialização da produção familiar nas feiras de Macapá e Santana foram positivos e em sentido crescente, apesar disso, a adesão ao programa pelos agricultores familiares, ao longo dos anos vem reduzindo, assim como os recursos para os investimentos no programa. Não foi possível identificar se a baixa adesão ao programa pelos agricultores é em razão de pouco investimento e falta de inovação ou se a redução de investimento é em razão da falta de interesse do agricultor ao programa.

Em análise das informações contidas nos relatórios de gestão e conseqüentemente das tomadas de decisões, que norteiam as ações e os principais programas operacionalizados pela SDR/AP, com base no referencial teórico desta pesquisa, percebe-se a falta de conectividade com a realidade local, quando a gestão envolvida no processo toma suas decisões, na maioria das vezes de forma reativa ou até mesmo subjetiva. A SDR/AP ainda carrega forte influência



do modelo de gestão pública com base no modelo econômico capitalista, o qual homogeneiza as relações econômicas de produção e hábitos culturais pré-existentes das instituições públicas.

REFERÊNCIAS

BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**/Pedro Aberto Barbeta. 5. Ed. – Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2002.

CHAYANOV, A. 1986. **Peasant Farm Organization – One of the Works of the Agricultural Economics Scientific Research Institute. The University of Wisconsin Press.** In: ABRAMOVAY, R. Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão/Ricardo Abramovay.- 3ª ed., 1ª reimpr. – São Paulo: Edusp, 2012. 296 p.; 14 x 21cm

COSTA, J. S. S. **Avaliação do grau de desenvolvimento dos municípios amapaenses.** Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Federal do Amapá, Macapá 2016. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/ppgmdr/files/2016/03/Dissertação-completa.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2021.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002. p. 30.

GRISA, K., SCHNEIDER, S. **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil.** 1 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015, p. 624.

INCRA. Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. Disponível em: <https://www.gov.br/incra/pt-br/assuntos/reforma-agraria/assentamentosgeral.pdf>. Publicado em 05 dez. 2022. Acesso em: 10 jan. 2023.

SARAIVA, O. N.; BORGES, W. L. **Políticas públicas e agricultura familiar: estudo de caso da comunidade vila ressaca da pedreira, Macapá, Amapá.** 2019. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Amapá, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional. Macapá, 2019. Disponível em: agroecologia.org.br/index.php/rbagroecologia/article/view/23182/14321. Acesso em 10 jan. 2022.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos /** Leonardo Secchi, Fernando de Souza Coelho, Valdemir Pires. 3. Ed. – São Paulo, SP: Cengage, 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução: Daniel G. - 2. ed. - Porto Alegre. Bookman, 2001.



PROCESSOS SECRETARIAIS E SUA INFLUÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO NO CREA-AP

Keliane Bastos de Sousa¹, Universidade Federal do Amapá, kelianebastos18@gmail.com
Thayze Guedes Barreto², Universidade Federal do Amapá, thayzebarreto553@gmail.com
Marília Gabriela da Silva Lobato³, Universidade Federal do Amapá, mariliaunifap@gmail.com
Arley José Silveira da Costa⁴, Universidade Federal Fluminense, arleycosta@id.uff.br

RESUMO

Processos secretariais são componentes indispensáveis para o desenvolvimento teórico do saber secretarial e o funcionamento de qualquer organização. Refletem um conjunto de conhecimentos interdisciplinares empregados com o intuito de alcançar a melhoria contínua da organização. Assim, este trabalho buscou analisar os processos secretariais e seus impactos na estrutura organizacional do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Amapá. A pesquisa constitui-se de abordagem qualitativa, por meio do método interpretativo descritivo. Foram realizadas entrevistas com 5 funcionários sobre as mudanças organizacionais da autarquia, e uma análise comparativa no decorrer de nove anos de mudanças na estrutura organizacional sob a perspectiva do conhecimento empregado dos processos secretariais. As análises dos discursos dos entrevistados demonstram que a gestão efetiva dos processos secretariais potencializa o avanço da organização. Um aspecto que melhorou significativamente a gestão do CREA-AP foi a modificação da cultura organizacional. Até 2015 adotava-se o modelo de gestão funcionalista, no qual todos os processos e documentos passavam pela presidência, centralizando a tomada de decisão, tal modelo de gestão atrasava o andamento e a dinâmica dos processos. Os resultados encontrados reforçam o conhecimento do campo do saber secretarial de que implantar os processos secretariais é fundamental para alcançar a melhoria na dinâmica organizacional.

Palavras-Chave: Processos Secretariais; Estrutura Organizacional; Dinâmica organizacional

1 INTRODUÇÃO

Organizações são permanentemente instadas a melhorar seus produtos e serviços (ADESOLA; BAINES, 2005). Processos secretariais são atividades interdisciplinares realizadas diariamente no contexto organizacional e são componentes curriculares indispensáveis para o desenvolvimento teórico do saber secretarial, bem como para o funcionamento eficiente de qualquer organização, visando a satisfação de clientes e trabalhadores. Nessa perspectiva, esta pesquisa buscou investigar os processos secretariais e sua contribuição para a práxis organizacional do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Amapá - CREA-AP, entidade autárquica, cuja função básica é a fiscalização do exercício e das atividades profissionais da área de engenharia, agronomia e geociências, realizada mediante registros prévios de profissionais, empresas e anotação de responsabilidade técnica, bem como fiscalização *in loco* de atos ou empreendimento por meio de visitas dos



agentes (campo) ou por outros meios (diários oficiais, jornais).

Este estudo partiu de observações empíricas sobre a dinâmica administrativa do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Amapá durante a prática de estágio curricular de acadêmicos da Universidade Federal do Amapá (Unifap). Em 2015 a contratação do secretário executivo foi efetivada no CREA-AP e acadêmicos do curso de Secretariado Executivo passaram a realizar estágio na instituição. A partir de então, percepções de transformações estruturais e narrativas positivas acerca do domínio de controle dos processos administrativos do Gabinete da Presidência passaram a estar presentes e despertaram a necessidade de se compreender as contribuições que os processos secretariais proporcionaram à estrutura organizacional do CREA-AP.

Ao longo dos anos, o CREA-AP vem passando por uma série de transformações em seu ambiente organizacional, incluindo a implementação de sistemas da informação que auxiliam na comunicação institucional e a contratação de um profissional de secretariado. Problemas históricos relacionados a comunicação e gestão documental foram abordados como limitações para o andamento dos processos organizacionais. Tais problemas vêm sendo enfrentados com a implementação e acompanhamento de processos secretariais aliados com a tecnologia da informação.

Nesse contexto de alterações organizacionais e de perspectiva de melhoria no funcionamento da organização, a questão que orientou a execução desta pesquisa foi: de que forma os processos secretariais auxiliaram na melhoria da dinâmica organizacional do CREA-AP? Para responder a essa indagação, o objetivo geral deste estudo foi analisar as percepções de gestores e funcionários do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Amapá sobre as transformações organizacionais perpassadas no período de 2015 a 2023, acerca dos processos secretariais que foram implementados e os mecanismos utilizados para melhoria dos processos já existentes. Para auxiliar na compreensão do fenômeno, os objetivos específicos foram: analisar os processos secretariais implementados no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Amapá e mapear os processos secretariais implementados e desenvolvidos no CREA/AP.

Este estudo é de extrema relevância, pois contribui para o avanço da produção científica sobre os processos secretariais, ainda pouco explorados na literatura secretarial. Ainda, a pesquisa pode auxiliar e incentivar a elaboração de novos estudos sobre os processos secretariais e servir como instrumento de ensino durante o percurso de graduação dos acadêmicos de secretariado. Nessa perspectiva, esse estudo de caso possibilita não só analisar a inserção do profissional de secretariado no âmbito laboral de Macapá, mas também os processos secretariais que envolvem e impactam o CREA-AP, de modo a compreender como esses processos secretariais contribuem para a consecução dos objetivos de uma organização.

2 PROCESSOS SECRETARIAIS E SUA APLICAÇÃO

Dadas as transformações históricas que perpassaram a profissão de secretariado, esta seção é destinada a conceituar os processos secretariais e discorrer sobre algumas mudanças que ocorreram no decorrer dos avanços mercadológicos e desenvolvimento de pesquisa científica no campo secretarial.

Os processos secretariais perpassam por uma série de mudanças que foram historicamente conhecidas, equivocadamente, como técnicas secretariais. A partir do momento



em que a construção do conhecimento secretarial passou a ocorrer em Instituições de Ensino Superior houve um processo de ruptura com a concepção eminentemente produtivista e mercadológica e o saber secretarial foi redimensionado em sua aplicação, compreensão e suporte teórico.

A Teoria Crítica Secretarial é parte desse processo de transformação da profissão ao defender que, quando se fundamenta a formação secretarial em uma perspectiva funcionalista, corre-se o grande risco de perder o teor social da atuação do profissional, assim, limita-se a profissão a parâmetros técnicos relacionados ao fazer secretarial e às demandas mercadológicas, sem questionar sobre as possibilidades de transformações dispostas pelo próprio profissional de secretariado, sujeito indispensável que nutre a profissão no âmbito organizacional (MOURA, 2021). O avanço das pesquisas científicas e a adoção do modelo de ensino crítico pelas graduações em Instituições de Ensino Superior representaram um significativo avanço na desconstrução de paradigmas que cercam o conhecimento e o fazer secretarial e fortaleceram a perspectiva de processos em detrimento de técnicas secretariais.

Os processos secretariais são essenciais na dinâmica de trabalho de profissionais de secretariado, assim como para alcançar o funcionamento de qualquer organização uma vez que auxiliam na fluidez dos processos administrativos. Embora a utilização de processos secretariais varie conforme as necessidades organizacionais, Paes (2017) fez um levantamento dos processos secretariais mais utilizados em uma organização, dentre eles: atendimento ao público, gestão de arquivos e documentos, assessoria à direção-geral, coordenação de agenda, gerenciamento de reuniões, organização de eventos, coordenação de equipes, operação de Sistemas de Gestão.

A seguir serão apresentados resumidamente alguns processos secretariais, tais como: atendimento ao público, gestão da informação e comunicação, assessoria executiva, gerenciamento de agenda, gestão de reuniões e eventos.

Um papel importante executado pelo profissional de secretariado é o atendimento ao público. É um processo ao qual toda organização precisa se dedicar no sentido de buscar estratégias e/ou métodos que auxiliem na prestação de informações mais coerentes e concisas, uma vez que o alicerce oferecido aos clientes é decisório nas relações, ajudando a maximizar os resultados. Ferreira (2016) afirma que o atendimento ao público é um serviço de difícil compreensão, e de simplicidade apenas aparente. Enquadra-se como uma ação social mediadora que se dispõe como interação de diferentes sujeitos em uma conjuntura específica, objetivando responder a necessidades distintas.

Segundo Paes (2017), o processo de atendimento ao público reflete uma gama de atividades que engloba um conjunto de sistemas e mecanismos que proporcionam uma melhor comunicação, tais como: anotar e transmitir recados; filtrar informações; recepcionar pessoas; fornecer informações; anotar e transmitir recados; guiar e encaminhar pessoas para prestar atendimento único a autoridades e usuários diferenciados. Lidando não só com pessoas, mas também com informações. Solucionar os problemas dos clientes com efetividade e agilidade proporciona uma experiência satisfatória e alavanca os resultados.

Outro processo secretarial é a gestão de arquivos e documentos, que trata de produzir, manusear, gerenciar, tramitar e acompanhar arquivos físicos e eletrônicos (PAES; MERCÊS,



2012). No que tange a finalidade do arquivo, Coutinho (2021) discorre que é servir a administração, encaminhando as informações e documentos pertinentes ao alcance da melhoria contínua da organização. Ainda, segundo o autor, os conhecimentos protocolares fazem parte das competências secretariais, ou seja, os conhecimentos interdisciplinares e gerenciais do profissional de secretariado trazem contribuições significativas na dinâmica organizacional, pois saber a destinação do documento/arquivo auxilia na descentralização e acúmulo de processos.

Dessa forma, uma boa gestão de arquivos e documentos facilita a fluidez e a otimização de cumprimento das demandas no tempo adequado. Ao registrar tanto memórias organizacionais como procedimentos administrativos, é uma fonte primordial de informação e comunicação da organização (SEELIG; PRADELLA, 2012).

A gestão documental está relacionada ao processo de administrar, controlar e gerenciar a informação e a comunicação de qualquer empresa, sendo necessário elaborar procedimentos que podem variar consoante as necessidades da empresa e, também, conforme o gestor que está à frente da gestão do processo secretarial. Segundo Lopes (1997, p.110), “arquivos e documentos devem receber tratamento global para possibilitar o uso das informações registradas para tomada de decisões mediante a consulta dos arquivos correntes e caso necessário através dos intermediários”.

Com novos fluxos e etapas na gestão secretarial, a assessoria executiva é um dos pilares que norteiam a atuação do profissional de secretariado. Marinho (2015) enfatiza isso ao apontar que o profissional de secretariado atua como suporte estratégico e operacional na organização através da assessoria imediata ou por meio do apoio em setores internos. Paes e Mercês (2012) reforçam que a assessoria pode ser compreendida como um amparo ao executivo, auxiliando no andamento de suas funções, contribuindo no gerenciamento da carga horária de trabalho do executivo e aconselhando, no sentido de direcionar o gestor na tomada de decisão mais assertiva.

Segundo Costa e Viana (2016, p. 35), atividades como a assessoria executiva caracterizam-se por um “extenso conhecimento do âmbito organizacional com capacidade de orientação e aconselhamento”. A assessoria é um dos conhecimentos secretariais que fazem parte da rotina de trabalho do profissional de secretariado e, para ser um bom assessor executivo, o(a) secretário(a) precisa ser polivalente para assessorar qualquer área da empresa e diversos campos mercadológicos. Para Camargo e colaboradores (2015), o profissional de secretariado passou para o papel de assessor, intelectualmente, desenvolvendo diversas atividades decisórias, saindo do setor de atuação rotineira, demonstrando o impacto que os conhecimentos do profissional têm na organização.

Nesse sentido, compreende-se que o profissional de secretariado realiza inúmeras atividades dentro do ambiente organizacional (público ou privado) e que a assessoria é um item dos róis de atribuições diárias, que envolvem também os processos secretariais de gerenciamento de agenda, organização de viagens e reuniões do assessorado para manter o controle dos compromissos e gerenciar o tempo e rotina de trabalho do gestor.

O processo secretarial de gerenciamento de agenda engloba as competências profissionais de assessoria (MOREIRA et al., 2020). Esse processo secretarial tem por



finalidade o gerenciamento e administração dos compromissos e do tempo. Esse processo é essencial para lembrar o assessorado sobre os compromissos com antecedência, além disso, também auxilia no controle das demandas de trabalho do profissional de secretariado, uma vez que a agenda é utilizada constantemente na sua rotina de trabalho.

A agenda é uma ferramenta utilizada para organizar, planejar e controlar os compromissos pessoais e de cada setor organizacional (NEIVA; D'ELIA, 2009, p. 190). Atualmente pode ser encontrada e manuseada em versões físicas ou eletrônicas, é um instrumento que necessita ser organizado de forma adequada, e constantemente atualizado de modo a proporcionar trocas de informações entre o profissional de secretariado e o executivo (SANTIAGO *et al.*, 2020).

Concomitante ao uso da agenda tem-se o gerenciamento de reuniões classificado como um processo secretarial que propõe planejar encontros organizados de pessoas com finalidades grupais, que possuam objetivo comum (SANTIAGO *et al.*, 2020). Essas reuniões podem ser tanto com objetivos internos da organização quanto externos. O profissional de secretariado, como gestor de reunião, possui a responsabilidade de seguir algumas etapas necessárias para que tal ato aconteça, dentre esses conjuntos de atividades vale destacar o planejamento da reunião, qual o objetivo, onde vai acontecer, o horário e quem são as pessoas que irão participar. As atividades de agendamento, convocação de participantes, organização de materiais e estruturação, discussão da pauta, apoio ao executivo, quando for o caso, e redação de atas são alguns dos conjuntos de atividades secretariais ligadas ao processo de reunião organizadas pelo profissional de secretariado.

Pelo exposto, é fundamental, para que a reunião ocorra de maneira eficaz, que um conjunto de processos sejam planejados e executados, de modo a trazer benefícios para organização ou identificar como os problemas podem ser solucionados. Portanto, a reunião é a maneira mais eficaz de comunicar decisões, controlar e delegar demandas e uma forma de estudar e alinhar novas estratégias empresariais (NEIVA; D'ELIA, 2009, p. 201).

O gerenciamento de reunião possibilita também que os trabalhadores possam integrar e discutir ideias que podem ser úteis para a atuação organizacional, seja na questão de soluções de problemas ou estratégias de negócios. Dessa maneira, a participação do profissional de secretariado é fundamental para auxiliar o assessorado a tomar decisões assertivas conforme a necessidade.

Um importante processo incluso na assessoria é a organização de viagens. Realizar o planejamento prévio de uma viagem auxilia a evitar imprevistos e proporciona maior economia e qualidade na viagem. Conforme Oliveira e Staxyn (2011), o planejamento de viagens é uma modalidade que vem se destacando no ambiente organizacional atual, tal fato demonstra a importância de uma maior compreensão desta nova modalidade. E para potencializar essa organização, uma agenda é essencial.

A organização de eventos, que se compreende como outro processo secretarial, é uma atividade que traz inúmeros benefícios à organização, pois sua finalidade é divulgar uma imagem positiva da empresa e fortalecer relacionamentos com os clientes, fornecedores e público. Nesse contexto, a organização de eventos por se tratar de uma abordagem curricular e interdisciplinar na formação secretarial, possibilita que o futuro profissional desenvolva



competências e conhecimentos protocolares de organização, planejamento e execução de eventos. A prática de organizar eventos durante o período de formação profissional possibilita a articulação entre teoria e prática, e prepara para a execução de excelência na organização de eventos.

Segundo Goin e Lovizon (2010), para organizar um evento, o profissional de secretariado e demais profissionais de outras áreas devem juntos realizar o planejamento para elencar os materiais necessários. É importante ressaltar que para um evento alcançar os objetivos organizacionais é necessário o planejamento estratégico. Um dos passos desse planejamento é a elaboração do roteiro, cujo objetivo é descrever a finalidade do evento a ser planejado, identificando o público alvo e os conhecimentos e habilidades necessários para a execução.

Ainda, segundo os autores, outro aspecto importante da organização de eventos é a execução, momento em que são postos em prática todos os elementos e características sugeridos durante a elaboração do roteiro. Nessa perspectiva, o profissional de secretariado como organizador do evento realizará a coordenação de todo o processo de organização, bem como acompanhará e direcionará a equipe para não ocorrer imprevistos.

3 METODOLOGIA

O presente estudo constitui-se de uma abordagem qualitativa. Conforme Gil (2008), a pesquisa qualitativa é a compreensão dos dados que foram obtidos, sendo que a busca por esses dados foi realizada por intermédio de entrevistas e observações de campo. Neves (1996) enfatiza que a pesquisa qualitativa assimila uma série de técnicas interpretativas utilizadas para descrever e decodificar um sistema de significados de difícil compreensão.

Dessa forma, esta pesquisa busca analisar de que forma os processos secretariais auxiliaram na melhoria contínua do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Amapá. A pesquisa tem enfoque interpretativo descritivo, por se tratar de um estudo que envolve gestores e funcionários do CREA-AP como amostragem. Para se obter os dados referente ao objeto desta pesquisa, buscamos as percepções de gestores e funcionários do CREA-AP sobre as transformações organizacionais diante da implementação dos processos secretariais que ocorreram após a contratação de profissional.

Esse estudo é classificado como estudo de caso que, conforme Yin (2015), é uma técnica de pesquisa que busca compreender fenômenos sociais complexos, possibilitando os investigadores uma perspectiva holística e do mundo real, nesse caso, os processos secretariais e sua relevância na dinâmica organizacional do CREA-AP. O estudo de caso tem como uma de suas características a visão holística do ambiente em que os objetos da pesquisa se condicionam, como base, para poder analisar as percepções dos profissionais.

Para estruturar metodologicamente o estudo de caso foi utilizada uma tríade de técnicas: diário de campo, observação participante e entrevistas. O diário de campo foi utilizado durante o período de estágio curricular de uma das autoras da pesquisa, no intuito de coletar o máximo de informações empíricas para melhor compreensão do objeto estudado. O diário de campo serviu como base para elaborar o roteiro das entrevistas.

Nesse sentido, o diário de campo foi fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que foi possível registrar as informações relatadas cotidianamente pelos



trabalhadores e gestores sobre a dinâmica administrativa da autarquia, as principais transformações ocorridas no percurso das contribuições do profissional de secretariado, bem como as redefinições de procedimentos administrativos e tecnológicos empregados na organização.

A observação participante foi fundamental para analisar a dinâmica administrativa do CREA-AP, desde o acompanhamento do atendimento ao público até o recebimento de documentos físicos e eletrônicos e seus respectivos trâmites aos diferentes setores da autarquia. A observação participante ocorreu em um período de seis meses, no intuito de acompanhar o planejamento de cada Processo Secretarial, os entraves para solução das demandas geradas, além das propostas de melhorias gerenciadas nos setores diretamente responsáveis pelos Processos Secretariais (ANGROSINO, 2009).

As entrevistas ocorreram no CREA-AP. Os gestores e funcionários entrevistados foram selecionados segundo o critério de ter no mínimo 3 anos de atuação no Conselho ou estar atuando diretamente com algum processo secretarial. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, incluindo perguntas abertas, para obter-se o máximo de dados qualitativos dos gestores e funcionários da autarquia, sobre as percepções diante das transformações organizacionais com auxílio dos processos secretariais efetivos a partir de 2015.

Para alcançar as respostas para as indagações da pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 5 trabalhadores e gestores do CREA-AP dos setores Assessoria Técnica, gabinete da presidência, Gerência de Registro e Cadastro e Superintendência, que ocorreram no próprio órgão durante o horário de expediente. Ao iniciar cada entrevista era apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para os participantes lerem e assinarem concordando em participar da pesquisa. As entrevistas foram gravadas, consoantes ao consentimento dos entrevistados, e posteriormente transcritas para o Word. Para manter o sigilo da identidade dos entrevistados foi utilizada a tipificação com letras alfabéticas e seguidas de números. Os 5 entrevistados durante a pesquisa de campo são uma amostra do total de 36 funcionários que o órgão possuía durante a realização da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os processos secretariais no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Amapá e a sua influência na organização foram analisados a partir de critérios negativos e positivos elencados pelos entrevistados e mediante as informações empíricas coletadas. Para sanar os problemas que interferiam no funcionamento do CREA-AP, no ano de 2014, foi implementado um novo sistema corporativo denominado SITAC para auxiliar no controle de processos e também na gestão documental, visando modernizar e otimizar os serviços prestados pelo Conselho. Outra medida foi a contratação de um profissional de secretariado em 2015 que executa e acompanha os processos secretariais do Regional. Utilizando o ano de 2015, contratação do Secretário Executivo, como recorte temporal, uma primeira análise quanto às informações empíricas coletadas evidencia a ocorrência de mudanças organizacionais após a contratação de um profissional de secretariado que implantou processos secretariais na organização, conforme quadro 1.



Quadro 1: mudança organizacional do CREA-AP após implantação dos Processos Secretariais.

Antes da implantação dos Processos Secretariais (2010-2015)	Após a implantação dos Processos Secretariais (2015-2023)
Processos acumulados sem sistematização	Gerenciamento e controle dos Processos
Demora no andamento das solicitações	Agilidade nas respostas sobre as demandas
Investimento em Tecnologia da Informação	Sistema Corporativo (SITAC) e Whatsapp business
Falta de controle de Processos	Maior fluidez dos Processos

Fonte: elaboração própria a partir da pesquisa de campo (2023).

Os resultados obtidos após entrevistas com funcionários do CREA-AP demonstraram que durante anos os processos administrativos não possuíam um gerenciamento efetivo, o que prejudicava o alcance dos resultados organizacionais. A mudança expressiva ocorreu após a implementação do Sistema Corporativo SITAC em 2014, e também mediante a contratação, em 2015, de um profissional com formação superior em Secretariado que passou a gerenciar e acompanhar os processos secretariais com efetividade, tornando-se um modelo para os demais profissionais das unidades da autarquia, como afirma o E-1 “Então, hoje o gabinete [onde o profissional atua], na verdade, é a unidade que a gente usa como referência para que as outras unidades possam chegar no mesmo nível”. Percebe-se que o CREA-AP já buscava soluções para seus problemas, como a aquisição de tecnologias (SITAC, Whatsapp Business), mas é com a chegada do profissional de Secretariado que o processo de gestão ganha outro patamar, conforme expresso nas falas dos entrevistados. A fala, inclusive, ao destacar que o gabinete onde está o profissional de Secretariado Executivo é o modelo a ser seguido, evidencia que, embora a implementação de sistemas de TI possam ter auxiliado nas modificações encontradas na organização, é o profissional de Secretariado Executivo que trouxe à empresa um nível de excelência que afetou a gestão como um todo, em especial no departamento em que exerce suas funções.

As principais transformações mencionadas foram: a) agilidade de resposta às demandas dos clientes, b) implantação do uso das tecnologias da informação e comunicação SITAC, c) utilização do whatsapp business que foram introduzidos para melhorar a prestação do serviço ao público e d) reajuste dos procedimentos administrativos do órgão. Por intermédio das entrevistas, foi possível identificar que a gestão efetiva de cada processo secretarial ampliou a ação efetiva da organização, haja vista que a falta de estabelecimento de procedimentos efetivos para execução de cada atividade gera rotatividade, acúmulo de processos, descontrole documental e demora na conclusão de demandas.

Os dados deste estudo permitiram uma comparação das percepções sobre a dinâmica organizacional em relação ao gerenciamento dos processos secretariais acerca das mudanças que ocorreram antes e após a implementação de medidas para solucionar as demandas que impossibilitavam o alcance das metas estabelecidas, em especial com a contratação do profissional de Secretariado Executivo.

Através dos discursos dos gestores e colaboradores foi possível identificar os processos secretariais mais utilizados, conforme informações do quadro 2 abaixo.

Quadro 2: processos secretariais identificados no CREA-AP em 2023.

1) Atendimento ao Público;
2) Gestão de arquivos e documentos;



3) Assessoria Executiva;
4) Gestão de Eventos;
5) Gestão de Reunião;
6) Gestão e Planejamento de viagens;
7) Gerenciamento de agenda.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os resultados obtidos após entrevistas com funcionários do Gabinete da Presidência do CREA-AP demonstraram que durante décadas os processos administrativos não possuíam um gerenciamento efetivo. Quando foram implantados mecanismos de acompanhamento dos processos secretariais sob o referencial teórico e prático de um profissional de Secretariado Executivo observaram-se várias transformações: agilidade na resposta às demandas dos clientes e implantação do Sistema Corporativo, que introduziu o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação no CREA-AP.

Destarte, na sequência abaixo são elencadas as principais mudanças diante dos processos secretariais executados pelo CREA-AP, a partir do momento que foi inserido um profissional com formação em secretariado e com base nos discursos dos gestores e trabalhadores sobre suas percepções de mudanças positivas em relação à organização estudada.

4.1 Sistemas relacionados aos Processos Secretariais no CREA-AP: Práticas e Potencialidades

A gestão da informação, no âmbito do CREA-AP, envolve um conjunto de processos secretariais interligados, que se inicia com o atendimento ao público (presencial/online). No atendimento presencial o público se dirige até o endereço da autarquia e é atendido por profissionais e estagiários responsáveis pelo atendimento. Dependendo da situação e da necessidade, esse cliente é direcionado ao setor que o auxiliará para sanar dúvidas ou problemas. Caso o usuário queira entregar alguma documentação, os profissionais do atendimento também são responsáveis por protocolar a documentação pelo SITAC e realizar a tramitação para o setor competente.

O atendimento online é realizado mediante algumas tecnologias da informação e comunicação, tais como: O Sistema de Informações Técnicas e Administrativas do CREA-AP - SITAC, e-mail e WhatsApp business. A realização do atendimento ao público é feita pelos seguintes setores da autarquia: Gerência de Registro e Cadastro, Gabinete da Presidência, Gerência Financeira, Gerência de Fiscalização, Assessoria Técnica, Superintendência, Procuradoria Jurídica, Gerência Administrativa e Seção de Tecnologia da Informação. A prestação do serviço ao público varia conforme o cliente interno e externo e a finalidade da informação.

Para a prestação de serviço ao público pelo SITAC, o usuário precisa ter cadastro no sistema, seja pessoa física ou jurídica voltada para as áreas da engenharia, agronomia e geociências, seja como leigo, pessoa física ou jurídica que envolve o público diversificado – pessoas não diretamente ligadas às áreas acima referenciadas e empresas públicas e privadas que precisam de informações ou prestação de serviço. Através do ambiente corporativo SITAC, o solicitante abre o processo informando às necessidades que precisam ser sanadas e pode escolher para qual setor realizar a tramitação, sendo uma forma prática e facilitadora, a qual não



precisa sair de sua residência para solicitar a prestação de serviço.

O atendimento via e-mail é realizado por todos os setores do CREA-AP e, para facilitar a informação e a comunicação, cada unidade possui um endereço de e-mail específico. O remetente pela prestação de serviço entra em contato pelo e-mail e, caso anexe documentação, segue o procedimento de entrada do processo, gerando protocolo no SITAC, o qual segue os trâmites subsequentes para o atendimento da demanda, e é posteriormente encaminhado ao setor gabinete da presidência que responde à solicitação mediante ofício assinado, tanto manualmente quanto por assinatura digital. No ato de responder o e-mail é anexada a documentação. Quando o cliente confirma o recebimento é realizado o arquivamento físico e/ou eletrônico.

O atendimento ao público virtual e presencial foi melhorado em 2023, momento em que foram implementados os sistemas de tecnologia da informação Umblar Talk, que trata de um whatsapp business próprio para realizar o atendimento ao público. Os profissionais do CREA-AP passaram por treinamento para manusear a ferramenta. Cada unidade possui número de contato específico e o usuário escolhe o setor ao qual deseja ser direcionado. Caso o setor pelo qual o usuário escolheu não seja o responsável por atender a demanda, o aplicativo permite que o atendimento seja transferido para o setor correspondente. O sistema de comunicação Umblar Talk foi implementado pelo setor Seção de Tecnologia da Informação e Comunicação com auxílio da superintendência da autarquia, essa ferramenta possibilita que o profissional esteja realizando o atendimento e transfira o usuário para a unidade competente pela prestação do serviço ou informação.

A implementação dessas ferramentas tecnológicas tem sido fundamental para que a autarquia esteja melhorando significativamente sua dinâmica organizacional. Esse contexto de adaptação tecnológica e dos procedimentos internos implantados no Conselho demonstram a necessidade e a relevância de acompanhar as novas tecnologias e modelos de gestão pelos órgãos públicos, para melhorar a prestação de serviço e gestão dos processos da organização. Contudo, como discutido acima, a simples incorporação das TI não foi suficiente para uma mudança significativa no contexto organizacional. Com a incorporação do Secretário Executivo à organização é que ocorre uma melhora significativa na gestão da informação e comunicação. Segundo o entrevistado E-1:

A gestão da informação e comunicação melhorou significativamente após a inserção de um profissional de secretariado. Antes de ter um responsável pela gestão, o Conselho Regional recebia muitas reclamações em razão da falta de controle documental, o que ocasionou a falta de comunicação e informação com todas as unidades, principalmente com a Presidência do Regional, o qual é responsável por grande parte das decisões, sendo imprescindível que essa comunicação seja efetiva e no tempo adequado para que o Regional possa cumprir a sua funcionalidade.

Na concepção da E-5 “antes da entrada do [profissional de secretariado] o CREA-AP não tinha história registrada, porque não tinha processos e procedimentos estabelecidos na gestão documental” (...) “Antes de 2015, se fossemos pegar um processo de renovação do terço, não tinha as [informações] necessárias, como uma convocação, deliberação, com a vinda dele se estabeleceu esses ritos e melhorou muito [a gestão da informação e comunicação].

Coutinho (2021), pontua que o profissional de secretariado obtém no decorrer da formação os conhecimentos interdisciplinares de gestão de arquivos e documentos. Relacionando o discurso do entrevistado E-1 à melhoria na informação e comunicação, e os

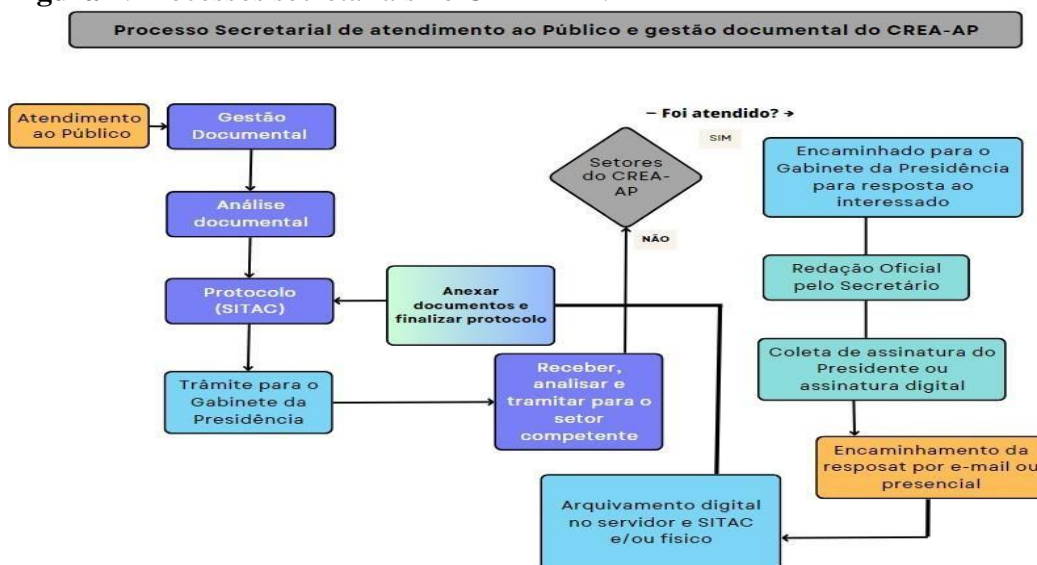


conhecimentos protocolares apontadas por Coutinho (2021), enfatiza-se que a competência de saber analisar as informações para direcionar ao setor responsável, auxilia favoravelmente o desempenho organizacional, pois saber a destinação da informação faz com que diminua a rotatividade e acúmulo de processos (NEIVA; D'ELIA, 2009).

No âmbito da autarquia, a gestão documental é realizada individualmente por cada unidade. Após o recebimento da demanda pelo setor gerência de registro e cadastro é realizado o protocolo no SITAC e encaminhado ao setor que irá responder à solicitação. Em alguns casos de documentos como ofício e requerimento, os profissionais do atendimento tramitam para o setor do gabinete da presidência no qual a documentação é analisada pelo profissional de secretariado, em seguida é realizada a tramitação para o setor responsável para atender a demanda.

É importante ressaltar que o controle e a gestão dos processos pendentes de recebimento e recebidos no setor no qual o profissional de secretariado está inserido é gerenciado diariamente para agilizar na resposta à demanda, sendo utilizado também a agenda como ferramenta para controlar o prazo de cumprimento do processo. Esse acompanhamento é realizado conforme a representação abaixo:

Figura 1: Processos secretariais no CREA-AP.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Sobre a realização de arquivamento ou guarda dos documentos físicos o profissional de secretariado adequou da seguinte forma: são utilizados dois armários de arquivos, no primeiro são guardados os documentos correntes e intermediários mais utilizados, que podem auxiliar na tomada de decisão e devem possuir uma rápida localização, ficam em pastas classificadas por ordem alfabética especificando o tipo de documentação armazenada na pasta e com numeração do ano, exemplo, “Ofícios 2023”. Nesse primeiro armário são guardadas as documentações que podem ser solicitadas dos três últimos anos.

O segundo armário é utilizado para guardar as caixas-arquivo, os processos físicos que foram abertos e finalizados. Caso seja necessário o acesso, esse sistema de classificação de arquivos também segue a padronização dos documentos especificados para o primeiro armário, exemplo: “Processos de Renovação do Terço, 2021, 2022 e 2023”.



Além disso, atualmente, o CREA-AP organiza a gestão documental da seguinte forma. A gestão de arquivo físico por setor é realizada em cada unidade. Estas possuem pastas de arquivos ligados às atividades executadas no setor e o controle documental é realizado individualmente. No setor que o profissional de secretariado ocupa são utilizados procedimentos de gestão por meio de criação de pastas para cada tipologia documental e por ano. Esses procedimentos servem para manter os registros dos compromissos do assessorado sobre as viagens e reuniões nas quais participa.

A segunda maneira de gestão documental é através do SITAC, no qual é possível armazenar os documentos sem a necessidade de produzir acúmulo de papel e permite manter registradas as documentações e processos físicos que entram no CREA-AP. A entrevistada E-5 registra que “o SITAC não é um sistema de gestão documental, porém ele é muito eficaz para essa gestão”.

Paes (2017) afirma que as atividades de gestão envolvem etapas de protocolo, documentação e arquivo. Os procedimentos das atividades envolvem o recebimento do assunto a ser tratado, interno ou externamente, consulta aos modelos de documentação existentes, minuta documental, recolhimento de assinatura, encaminhamento ao setor responsável, acompanhamento da tramitação e, por fim, arquivamento.

Destaca-se que a gestão da informação e comunicação é um forte aliado para que as organizações consigam cumprir com suas obrigações operacionais e que possam auxiliar na tomada de decisão de qualquer organização. Nota-se que o profissional de secretariado conseguiu melhorar esses ruídos na comunicação desde que passou a fazer parte do gerenciamento da informação e comunicação de maneira efetiva. Esse contexto de mudanças acerca do processo secretarial de gestão documental é relatado no discurso do E-2:

Uma das mudanças foi a descentralização do fluxo de documentos, antigamente tudo que chegava no CREA-AP tinha que passar pelo gabinete para despacho da presidência sem ter a necessidade deste despacho, gerando sobrecarga e aumento de demanda” (...) “Com a reformulação dos procedimentos internos, o que é de competência de cada unidade foi para cada unidade sem precisar passar pela Presidência. Agora realmente só vêm demandas que são direcionadas à Presidência.

A descentralização dos processos dentro do CREA-AP no é representada no discurso de E-3, o qual enfatiza que “outra mudança é que agora fazemos delegação de competências, antigamente tínhamos que aguardar o dia de reunião para poder passar o processo, hoje em dia podemos dar prosseguimento nos processos sem ter que esperar chegar o dia da reunião das câmaras”. E-2 acrescenta que “no que tange às ações e tomadas de decisões, hoje cabe ao gestor tomar as decisões sobre o que é de competência de cada unidade”.

Esse discurso acerca da descentralização como um fator de mudança relevante para a atuação do CREA-AP também é reforçado pelo E-5 ao afirmar que

A maior mudança foi (...) a descentralização do fluxo de documentos, antigamente tudo que chegava no CREA-AP tinha que passar pelo gabinete para despacho da presidência sem ter a necessidade deste despacho, gerando sobrecarga e aumento de demanda” (...) “Com a reformulação dos procedimentos internos, o que é de competência de cada unidade foi para cada



unidade sem precisar passar pela Presidência. Agora realmente só vem demandas que são direcionadas à Presidência.

Como resultado de mudanças no processo de gestão documental, E-4 ressalta que “com a implementação do SITAC a gestão documental agora é mais organizado, o CREA-AP buscou se modernizar, antes era complicado tratar um processo, eram muitas folhas, atualmente grande parte dessa produção documental é online”, “antes da pandemia (do covid 19) a maioria dos arquivos ficavam armazenados no servidor e devido à pandemia não podíamos trabalhar presencialmente, então na questão da gestão documental tivemos que nos modernizar” (fala E-3).

Nesse contexto de necessidade de modernização devido à pandemia do covid-19 em 2020, um mês antes da necessidade de isolamento social, o CREA-AP passou a instituir o processo digital através do sistema de protocolo SITAC, o gestor E-1 registrou que “se não tivéssemos tomado essa decisão em fevereiro ou mesmo em março de 2020 o CREA-AP teria parado de funcionar, porque [os arquivos] eram todos físicos” (...) “Sob o ponto de vista operacional hoje o gabinete [setor que o profissional de secretariado está inserido] é a unidade com maior esperteza na gestão de processos digitalizados tornando-se uma referência para outras unidades”.

Paes e colaboradores (2020) enfatizam que a gestão de arquivos e documentos refere-se a um conjunto de atividades que possui a finalidade de produção, manuseio, gerenciamento, tramitação e acompanhamento de documentos físicos e eletrônicos. Desta maneira, pelo fato da gestão documental ser um componente curricular e interdisciplinar do curso de secretariado, o profissional de secretariado além de pôr em prática os conhecimentos adquiridos no decorrer da formação, também busca conhecer novas formas de fazer a gestão documental que melhor se adequem à organização em que está inserido. Essa busca, alinhada às emergentes tecnologias da informação e comunicação (Tics) tem sido um facilitador dentro do CREA-AP, por exemplo, com a utilização do SITAC.

Em suma, a gestão documental é fundamental para o funcionamento de qualquer organização. Entretanto, sem o controle e acompanhamento das fases, a gestão documental pode ocasionar perda de dados, falhas na comunicação, tomada de decisões ruins ou erradas que impossibilitem a melhora contínua de qualquer organização. Eventualmente, o CREA-AP passou por alguns desses problemas em decorrência de descumprimento de algumas etapas dos processos devido a falhas na comunicação e informação, que foram parcialmente solucionadas no momento em que foi inserido um profissional de secretariado, o qual passou a controlar e acompanhar a gestão documental e, também, com a implementação do SITAC.

Durante as entrevistas foi identificada a necessidade de ajuste no processo sobre gestão documental do CREA-AP, conforme o discurso do E-2 “Aqui não existe um acervo central, é descentralizado e cada unidade tem seu arquivo. Inclusive isso foi uma observação que já repassei [pois] acho importante o CREA-AP instituir um acervo central, é uma forma de organizar melhor os arquivos” (...) “Não temos instituído um sistema de tabela, então é difícil saber o que é arquivo permanente. Cada unidade trata seu arquivo como acha que é correto. No gabinete temos um sistema de organização, por tipo de documento, data/ano, não fazemos descarte porque não temos autorização e nem normativo que permita essa atividade”.

Paes (2017) afirma que as atividades dessa gestão envolvem etapas de protocolo, documentação e arquivo. Os procedimentos dessas atividades envolvem o recebimento do assunto a ser tratado interno ou externamente, consulta aos modelos de documentação



existentes, minuta documental, recolhimento de assinatura, encaminhamento ao setor responsável, acompanhamento da tramitação e por fim o arquivamento.

Segundo E-1 “sabemos que tem o arquivista, mas o que se espera é ter o mínimo de controle dessa produção de documentos”. Nesse sentido, por se tratar de conhecimentos interdisciplinares acadêmicos e pela busca pessoal de aperfeiçoamento, capacitação profissional e experiência ocupacional, é possível afirmar que o profissional de secretariado que gerencia os processos secretariais do CREA-AP adquiriu habilidades e competências suficientes para gerenciar cada etapa da gestão documental do setor em que executa suas funções, contribuindo na evolução contínua desse processo secretarial. E-1 narra que:

A partir do momento que o profissional de secretariado passou a auxiliar na interação efetiva, as informações começaram a fluir mais rápido e passaram a serem registradas no tempo adequado impactando de maneira positiva as tomadas de decisões da organização [...]. Essa capacidade de interagir no tempo adequado, disponibilizando o acesso à informação a quem compete o torna um facilitador da informação e comunicação neste Regional (Fala E-1).

Conforme retratado no discurso do entrevistado, o profissional de secretariado além de ser um facilitador também é um gestor da informação e comunicação possuindo grande relevância na tomada de decisão. Segundo a fala do Gestor E-1, apenas o recebimento da informação não é suficiente, saber compreender do que se trata a demanda é fundamental para que seja encaminhado ao setor responsável para cumpri-la e, posteriormente, o retorno dessa demanda para o profissional de secretariado, o qual é designado pela comunicação formal, e é justamente essa capacidade de formulação das respostas nas comunicações formais que o torna um contribuinte na tomada de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar as percepções dos trabalhadores e gestores do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Amapá - CREA-AP, analisando o contexto histórico de 2015 a 2023. A partir dos resultados obtidos foi possível demonstrar um parâmetro de como era a gestão dos processos secretariais antes e depois da inserção do profissional de secretariado, bem como identificar as modificações nos procedimentos internos de gestão e implantação dos sistemas de tecnologia da informação que foram fundamentais para alcançar os resultados organizacionais.

Dentre as estratégias para melhoria da autarquia foi implementado o Sistema Corporativo e whatsapp business com o objetivo de controlar processos, fazer a gestão documental e melhorar o atendimento ao público, aumentando, portanto, a funcionalidade do CREA-AP.

Ocorreram várias mudanças significativas no órgão, não só mediante a implementação de sistemas da informação como também da inserção do profissional de secretariado e também dos outros profissionais diretamente ligados a execução dos processos secretariais de atendimento ao público, gestão de arquivos e documentos, gestão de reunião, viagens e eventos, gerenciamento de agenda e assessoria executiva, fundamentais para o funcionamento de qualquer organização.

Outro aspecto que melhorou a gestão do CREA-AP foi a mudança na cultura



organizacional que, antes de 2015, configurava-se como modelo de gestão funcionalista, em que todos os processos e documentos deveriam ser passados para a Presidência centralizando a tomada de decisão, tal modelo de gestão atrasava o andamento dos processos. Devido à hierarquia clara e estruturada que tinha na Presidência, os profissionais da organização não possuíam tanta autonomia para executar suas funções, o que gerava acúmulo de funções para a liderança.

Entretanto, após o processo de descentralização das funções advinda com a mudança na estrutura organizacional e em procedimentos internos, houve mudança na cultura organizacional do CREA-AP à medida que foram realizadas delegação de atribuições, valorização dos funcionários, flexibilidade da gestão e inclusão dos gestores na tomada de decisão. Os aspectos positivos desenvolvidos fortaleceram o rompimento com a gestão funcionalista.

Assim, a mudança na cultura organizacional do CREA-AP proporcionou a compreensão do comportamento organizacional, oferecendo uma visão ampla que considera pontos não objetivos e uma integração de elementos internos e externos, trazendo aspectos culturais e suas variáveis. O comportamento organizacional, dentro do CREA-AP foi modificado em razão da necessidade de entender prazos, controlar processos, melhorar o sistema corporativo e introduzir a descentralização das demandas na presidência, melhorando assim a dinâmica organizacional.

A dinâmica da organização perpassa por uma série de estruturas administrativas efetivas e profissionais competentes. A implantação dos processos secretariais significou progresso das operações da organização, baseado em práticas relacionadas à Gestão por Processos e Gestão por Competências. O alcance dos resultados efetivos exigiu disciplina, comprometimento e o entendimento de que o trabalho possui uma sequência densa e sistemática de ações.

Para consolidação deste cenário, todos os fluxos existentes no CREA-AP foram testados e aperfeiçoados constantemente para se chegar aos objetivos traçados estrategicamente. Dessa maneira, a pesquisa demonstrou que os processos secretariais realizados no CREA-AP, decorrentes da atuação precisa de um profissional de Secretariado Executivo em seu quadro, são fundamentais para a melhora contínua do Conselho, como também de toda organização, uma vez que esses processos secretariais estão presentes em todo tipo de organização e difere conforme as necessidades no ambiente laboral. Mediante isso, sem uma gestão efetiva desses processos o crescimento organizacional é limitado, acarretando consequências negativas no alcance das metas e objetivos estabelecidos.

REFERÊNCIAS

ADESOLA, Sola; BAINES, Tim. Developing and evaluating a methodology for business process improvement. **Business Process Management Journal**, v. 11, n. 1, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150510578719/full/html?fullSc=1>. Acesso em: 20 Jan. 2023.

ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante: coleção pesquisa qualitativa**. 1ª ed. São Paulo: Bookman Editora, 2009.



CAMARGO, Mabilia; NASCIMENTO, Lucimeri; BÜHRER, Viviane; MARTINELLI, Giuliana; BAHLS, Taciana. A evolução da área secretarial às ciências da assessoria. **Revista Expectativa**. Guarapuava, v. 14, n. 1, 2015.

COSTA, Robson Antonio Tavares; VIANA, Inajara Amanda. Introdução aos fundamentos teóricos da assessoria secretarial: um estudo sobre as vertentes funcionais desta atividade, sob a visão holística da profissão de secretariado. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**. Passo Fundo, v. 3, n. 1, p. 31-40, 2016.

COUTINHO, Elizete; CLERICUZI, Adriana Zenaide; SOUZA, Emmanuel Gomes. Proposta de gerenciamento eletrônico de documentos para a coordenação de estágio do curso de secretariado executivo bilíngue da UFPB. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 5, 2021.

FERREIRA, Mário Cesar. Serviço de atendimento ao público: o que é? Como analisá-lo? esboço de uma abordagem teórico-metodológica em ergonomia. **Multítemas**. Florianópolis, n. 16, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Goin, Amanda; Lovizon, Elaídes. Organização de eventos: diferencial do secretariado. **Secretariado Executivo em Revist@**. Passo Fundo, v. 6, 2010.

LOPES, Luís Carlos. A gestão da informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada. Rio de Janeiro: **Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro**, 1997.

MARINHO, Ana Paula. **Framework do plano de carreira do profissional secretário**. São Paulo: SinSesp, 2015.

MOURA, Jefferson Sampaio de. **Teoria crítica secretarial: para uma concepção humanizada e politécnica do secretariado**. 1ª ed. Brasília: Ed. do Autor, 2021.

MOREIRA, Katia Denise; RODRIGUES, Luci Mari Aparecida; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; COSTA, Alexandre Marino. Metodologia para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 11, n. 1, 2020.

NEIVA, Edméa Garcia e D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional de secretariado**. 2. ed. São Paulo: Editora IOB, 2009.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

OLIVEIRA, Vanessa Menezes de; STAXHYN, Ana Paula Santos. Consultor de viagens: o profissional do novo mercado turístico. **Turismo e Sociedade**, Paraná, v. 4, n. 2, 2011.

PAES, Raul Vítor Oliveira; MERCÊS, Fabíola Meireles das. A evolução das técnicas secretariais e da gestão secretarial. In: **Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em**



Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado Universidade Federal do Amapá-UNIFAP. Macapá, v. 01, n. 01, p.45-60, 2012.

PAES, Raul Vitor Oliveira. **Mapeamento e análise dos processos secretariais das unidades acadêmicas da Universidade Federal do Pará, Campus Universitário Belém.** Dissertação (Mestrado). Belém: Universidade Federal do Pará, 2017.

SANTIAGO, Cibelle da Silva; DA SILVA, Edilma França; PAES, Raul Vitor Oliveira. As Práticas Sustentáveis nas Atividades Técnicas de Secretariado. **Connection Scientific Journal**, São Paulo, v. 3, n. 2, 2020.

SEELIG, Isabel Cristina. PRADELLA, Simone. Organização dos documentos ou organização da informação: Uma questão de escolha. In: **Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado Universidade Federal do Amapá-UNIFAP.** Macapá, v. 01, n. 01, p.15-30, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** 5º Ed. São Paulo: Bookman editora, 2015.



USINAS HIDRELÉTRICAS NO MUNICÍPIO DE FERREIRA GOMES- AP: DANOS NA SOBERANIA ALIMENTAR DOS PRODUTORES FAMILIARES DO ALTO ARAGUARI

Elane de Lima Ferreira¹, Universidade Federal do Amapá, elaynnf25@gmail.com
Marília Gabriela Silva Lobato², Universidade Federal do Amapá, mariliaunifap@gmail.com
Josiane Damasceno³, Universidade Federal do Amapá, josianetd@unifap.br

RESUMO

As usinas hidrelétricas no território da Amazônia estão pautadas em uma racionalidade colonial baseada em uma análise economicista e desenvolvimentista, causando danos irreparáveis sem que sejam mitigados ou compensados. Cenário similar é a realidade vivenciada pelos produtores familiares que sofreram espoliação decorrente do crescimento do parque energético do estado do Amapá, especificamente no município de Ferreira Gomes. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo analisar os impactos provocados pelas usinas hidrelétricas de Ferreira Gomes na soberania alimentar dos produtores familiares do Alto Araguari, a partir dos relatos dos moradores que se encontram imersos nessa conjuntura. A pesquisa foi de natureza qualitativa, com entrevistas semiestruturadas, com o intuito de compreender a realidade social dos produtores familiares do alto Rio Araguari. Desestruturação no modo de vida, inundação das plantações e morte do plantio nas roças, são exemplos de elementos que prejudicam e trazem insegurança na produção familiar e à soberania alimentar das comunidades que participaram deste estudo. Torna-se necessário que políticas públicas atreladas a regulação ambiental efetiva, possam ser discutidas no âmbito das universidades e sociedade civil organizada, para trazer visibilidade para a produção familiar e para a soberania alimentar de produtores familiares do alto rio Araguari.

Palavras-Chave: Soberania Alimentar, Impactos, Usinas hidrelétricas.

1 INTRODUÇÃO

A região Amazônica é centro de interesses diversos há décadas, por possuir rica biodiversidade e rios com vasta queda d'água (ALFAIA; LEITE; PAIXÃO, 2020). Tal fato é um atrativo para empresas que buscam lucratividade no setor energético, por exemplo. Para Lobato (2021), o entendimento disseminado de que a construção de hidrelétricas e de redes de transmissão de energia na Amazônia são dispositivos indispensáveis ao desenvolvimento econômico da região e ao bem-estar das populações locais é um paradigma construído historicamente desde o século XIX e potencializado com as políticas desenvolvimentistas da década de 1970.

Nesse contexto, no estado do Amapá, os rios têm atraído grandes empreendimentos da matriz energética, que se instalam, inclusive, em área urbana, como é o caso do Município de Ferreira Gomes (ALFAIA; LEITE; PAIXÃO, 2020). Os autores ainda afirmam que as implantações destes empreendimentos vêm gerando mudanças significativas no meio social,



espacial, econômico, político e ambiental, que na grande maioria das vezes não são mensuradas. Essa é a realidade vivenciada pelas comunidades que moram no Município de Ferreira Gomes que vêm sofrendo com os impactos derivados das instalações das hidrelétricas. Lobato (2021) enfatiza que não existe desenvolvimento quando comunidades são esquecidas e marginalizadas em nome dos padrões capitalistas. As comunidades ribeirinhas do Alto Araguari, onde agricultores familiares e pescadores artesanais desenvolvem a produção familiar, o extrativismo e o artesanato, estão tendo seus modos de vida expropriados em decorrência dos impactos que as usinas hidrelétricas provocam.

Nesse sentido, a partir dessa percepção, surge o seguinte problema: Quais os impactos provocados pelas usinas hidrelétricas de Ferreira Gomes na soberania alimentar dos produtores familiares do alto Araguari? Para responder ao questionamento proposto, esse estudo tem como objetivo geral analisar os impactos provocados pelas usinas hidrelétricas de Ferreira Gomes na soberania alimentar dos produtores familiares do Alto Araguari.

Dessa maneira, a presente pesquisa torna-se relevante, uma vez que busca investigar a relação das instalações das hidrelétricas no município de Ferreira Gomes-AP com a insegurança alimentar acarretada por seus impactos, a partir dos relatos dos moradores que se encontram imersos nessa conjuntura. A presente sinopse busca ainda mostrar a questão da soberania alimentar afetada por esses empreendimentos, no contexto da manutenção do modo de vida dos produtores familiares do Alto Araguari.

2 HIDRELÉTRICAS EM FERREIRA GOMES: A FACE DO DESENVOLVIMENTO

A forma específica de inserção dos países em desenvolvimento, sobretudo, do Brasil, no regime da mundialização se faz através do atendimento à demanda crescente das economias centrais pela exploração das fontes de recursos naturais. Nesse cenário, as forças do mercado manifestadas no discurso hegemônico das empresas e de alguns setores do Estado persistem em transformar o espaço e seus recursos em plena mercadoria, passível de apropriação privada para geração de riqueza destinada à exportação (ZHOURI; OLIVEIRA, 2007).

Nesse sentido, os caminhos para o desenvolvimento adotados no território da Amazônia, como as usinas hidrelétricas, são marcados por divergências e conflitos socioambientais (ACSELRAD; SILVA, 2004). No estado do Amapá, especificamente o município de Ferreira Gomes, por estar inserido no cenário de potencialidades energéticas, tem sido o cerne desses conflitos ocasionados por empreendimentos dessa natureza.

O município de Ferreira Gomes foi criado em 17 de dezembro de 1987, tem acesso via fluvial ou rodoviária, localiza-se a 132 km da capital Macapá. De acordo com o Censo de 2022 (IBGE, 2022), a população corresponde a 6.666 habitantes, o que representa um aumento de 14,89% em comparação com o censo de 2010. A produção agrícola do município está na plantação expressiva de 199 estabelecimentos de produtores individuais que compreende boa parte da produção permanente de açaí, banana, caju, coco da baía, cupuaçu, graviola, laranja, limão, manga, pupunha, abacaxi, abóbora (moranga ou jerimum), arroz, mandioca, melancia, milho, cana de açúcar, dentre outros (IBGE, 2017).

Em suma, parte dessa produção é para subsistência dos produtores familiares da região e uma parte maior é escoada para a capital Macapá e comunidades locais. O município de



Ferreira Gomes apresenta longa trajetória de exploração de recursos naturais por ter uma biodiversidade rica, seja para exportação, como a produção de pinus e eucalipto, quanto para produção de energia. Quanto à economia, a geração de renda e emprego para muitas comunidades locais do município continua atrelada à produção agrícola e familiar.

Nessa conjuntura, a localização estratégica do estado do Amapá para implantação de UHE transformou o estado e, especificamente, o município de Ferreira Gomes em um território de interesses geopolíticos para produção energética, conforme o quadro abaixo.

Quadro 01: Identificação das usinas hidrelétricas em operação no rio Araguari, Amapá.

Identificação da UHE	Ano de operação	Construtores
Hidrelétrica Coaracy Nunes	30/12/1975	Centrais elétricas do Norte do Brasil S/A ELETRONORTE.
Hidrelétrica Ferreira Gomes e Energia	04/11/2014	Construtora Norberto Odebrecht S.A Neoenergia Investimentos S.A.
Hidrelétrica Cachoeira Caldeirão	05/05/2016	Construtora Norberto Odebrecht S.A Neoenergia Investimentos S.A.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Lobato (2021).

No período da instalação da UHE Coaracy Nunes, a localidade passou pelas primeiras transformações socioambientais e urbanas. A posteriori, no ano de 2010, as mudanças se expandiram como resultado da instalação de mais dois grandes empreendimentos de mesmo cunho. A promessa de trazer desenvolvimento para o município demonstrou-se ilusória, posto que as transformações no modo de vida de uma diversidade de populações locais, envolvendo contaminação dos rios, redução da pesca e direitos materiais e simbólicos se perpetuaram devido à instalação das usinas hidrelétricas Ferreira Gomes e Energia e Cachoeira Caldeirão, acarretando no aprofundamento dos conflitos ambientais, em virtude da apropriação do espaço por essas grandes obras (LOBATO, 2021).

As mudanças no modo de vida das comunidades ocorreram de maneira drástica, pois são famílias que perderam sua principal fonte de renda, sem obter nenhum ressarcimento. Para Lobato (2021), a forma como são estruturados e implementados os empreendimentos hidrelétricos no uso dos recursos hídricos, não culmina somente na desestruturação de território, mas na espoliação da produção familiar, diante de um padrão capitalista colonial.

Imagem 01- Perda de plantações da comunidade Areia, rio Araguari



Fonte: Arquivo Pessoal dos autores (2022).

Apesar da negação dos graves impactos ocasionados pela implantação das UHEs por parte dos empreendedores e governos, a literatura científica tem identificado suas consequências junto às populações nos aspectos social, cultural, histórico, ambiental, econômico, de saúde e lazer (RICHTER et al., 2010; WANG et al., 2012; KIRCHHERR; CHARLLES, 2016).

2.1 A produção familiar no contexto das UHE hidrelétricas do Amapá

Na região amazônica, o desenvolvimento e segurança do setor industrial energético do país são justificativas para a implementação de usinas hidrelétricas (UHEs), que se justapõe às diversidades das inúmeras comunidades locais (LOBATO, 2021). Há décadas, é uma reprodução, pelo setor energético, dos impactos derivados da implementação das UHEs na região norte, ampliando danos socioambientais (MIRANDA; RODRIGUES, 2020, LOPES; BRITO, 2021). Na mesma direção, Rosa e Lima (2020); Corrêa (2018) enfatizam as inundações de áreas de agricultura familiar, áreas rurais e urbanas e o desordenamento territorial.

Nesse contexto, o território é entendido como patrimônio necessário para a produção e reprodução que garante a sobrevivência da comunidade como um todo (ZHOURI ET AL 2016). A autora ainda enfatiza que quando ocorrem esses desastres, muitos dos quais irremediáveis, causam contaminação, expropriação e espoliação no modo de vida de várias maneiras, afetando toda a coletividade, ocasionando danos e perdas significativas. Quanto ao dano socioambiental, por sua vez, caracteriza-se não apenas nos aspectos da fragilidade do ambiente físico, mas principalmente no importuno gerado, que de alguma maneira intervém na tranquilidade da comunidade afetada, nas mudanças da paisagem e nas demais intervenções humanas que causam alterações no modo de vida dos povos tradicionais.

Nessa concepção, a construção desses empreendimentos trouxe problemas significativos no cotidiano dessas comunidades que, antes da implantação, sobreviviam da agricultura familiar, da pesca artesanal, do extrativismo, respeitando a diversidade produtiva e cultural dessa região, sem que para isso precisassem degradar o meio ambiente. Na mesma direção, Castro *et al* (2018) discorre sobre a relação entre sociedade e natureza, a qual sempre foi de retirar da natureza recursos com potencial de transformação para obtenção de bens por meio do trabalho, entendendo a natureza como fonte inesgotável de recursos.



Nesse contexto, Chagas e Filocreão (2019) enfatizam que é pura ilusão a crença de que a abundância de recursos naturais de determinada região é condição para se alcançar o desenvolvimento independentemente de causas externas e subjetividades endógenas. Ainda segundo os autores, é nesse ponto que surge o problema do planejamento público que possa imaginar caminhos alternativos para o desenvolvimento, para dar lugar ao impulso momentâneo dos interesses do mercado pela exploração ilimitada de riquezas naturais. Assim, observa-se que há uma reprodução desse cenário de destruição e danos irreparáveis, que se acentuam e permanecem nas comunidades locais, derivados de impulsos momentâneos dos interesses do mercado pela produção ilimitada de energia, sem levar em consideração a condição de vida desses povos, trazendo a insegurança da soberania alimentar antes presente.

2.2 Soberania alimentar: Breve análise

O entendimento de soberania alimentar não é apenas distinguir suas múltiplas formas e circunstâncias no tempo e no espaço, mas reconhecer sua relação com a política do capital numa conjuntura atual de crise. A soberania alimentar ganhou projeção internacional ao ser adotada pela La Via Campesina³ como bandeira de luta nos anos 1990. Para Agarwal (2014, p. 1247), o conceito original, elaborado pela Via Campesina em 1996, colocava a soberania alimentar como “o direito de cada nação de manter e desenvolver sua própria capacidade de produzir alimentos básicos, respeitando a sua diversidade cultural e produtiva”.

Ainda nesse contexto, a soberania alimentar encontra respaldo no artigo 1º do Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, das Organizações das Nações Unidas - ONU, que garante o direito à autodeterminação a todos os povos e que, por efeito, eles têm o direito de estabelecer “livremente a sua condição política e, desse modo, providenciar o seu desenvolvimento econômico, social e cultural. Em caso algum se poderá privar um povo dos seus próprios meios de subsistência” (PIDESC, 1966).

O acesso a um alimento saudável e de boa qualidade é um direito universal dos povos e deve se sobrepôr a qualquer fator econômico, político ou cultural que impeça sua efetivação (MEIRELLES, 2000). Todas as pessoas devem ter direito a um abastecimento alimentar seguro, culturalmente apropriado e em quantidade e qualidade suficientes para garantir seu desenvolvimento integral.

Nesse sentido, os produtores familiares são preponderantes para a construção da autonomia e soberania alimentar das populações rurais e urbanas, segundo o *Fórum Mundial de Soberania Alimentar* define:

A soberania alimentar é o direito dos povos definirem suas próprias políticas e estratégias sustentáveis de produção, distribuição e consumo de alimentos que

³ Considera-se La via Campesina um movimento internacional que coordena organizações camponesas de pequenos e médios agricultores, trabalhadores agrícolas, mulheres rurais e comunidades indígenas e negras da Ásia, África, América e Europa - na base de dados Scielo.



garantam o direito à alimentação para toda a população, com base na pequena e média produção, respeitando suas próprias culturas e a diversidade dos modos camponeses, pesqueiros e indígenas de produção agropecuária, de comercialização e gestão dos espaços rurais, nos quais a mulher desempenha um papel fundamental [...] A soberania alimentar é a via para erradicar a fome e a desnutrição e garantir a segurança alimentar duradoura e sustentável para todos os povos (HAVANA, CUBA, 2001, p. 18).

Na mesma concepção, Altieri (2010, p.24) define a categoria soberania alimentar como “acesso dos agricultores à terra, às sementes e à água, enfocando a autonomia local, os mercados locais, os ciclos locais de consumo e de produção local”. Esse inalienável direito de todo ser humano, no entanto, tem sido negligenciado de forma sistemática por nossa sociedade capitalista que se respalda a partir de um discurso hegemônico que exalta a falta de bem-estar coletivo. A soberania alimentar tem sua base na pequena e média produção da agricultura familiar, através de conexões de interdependência, sendo difícil dissociá-las ou considerá-las de forma isolada nas análises sociais.

Nesse cenário, o percentual de produção agrícola que é distribuído no Brasil, na mesa da população Brasileira, reforça que a produção familiar não é só para si (somente para os produtores) é para a população brasileira, ou seja, indicam que os produtores familiares não só produzem a maioria dos alimentos consumidos pela população, mas também geram expressivos excedentes para o mercado, contribuindo, desta forma, com a dinamização da economia brasileira, confirmando a complementaridade entre produção para o autoconsumo e para o abastecimento das cadeias alimentares curtas, além de garantir a reprodução social desse modo de vida. Na mesma direção, Wanderley (2009) aponta que as práticas de produção agroalimentar para o autoconsumo e para a venda não são excludentes, mas se complementam e se fortalecem.

Nessa conjuntura, as discussões expostas nesse estudo demonstram que os produtores não são atores sociais passivos. Ao contrário, enfatiza-se que eles desempenham um papel ativo na construção de suas estratégias de resistência ao mercado dominante. Para Van der Ploeg (2008), os camponeses e agricultores familiares tornam-se atores que manipulam uma base de recursos autocontrolada, o que lhes garante certa autonomia em relação à existência de um ambiente hostil.

Assim, os produtores familiares impactados com as instalações das usinas hidrelétricas do município de Ferreira Gomes-AP, encontram-se submetidos a uma lógica de expropriação em seus territórios, que acarreta a perda da soberania alimentar antes existente, enquanto predomina estratégias do Estado e das hidrelétricas de manter a dominação sobre as comunidades locais, para legitimar a expansão de energia.

3. METODOLOGIA

A abordagem do presente estudo é qualitativa, uma vez que busca entender a realidade de fenômenos sociais sob a perspectiva dos participantes (CERVO; BERVIAN, 2002), isto é, a percepção dos produtores familiares sobre as condições em que se encontram, possibilitando a obtenção dos dados relevantes para esta pesquisa. Utilizando-se de dados qualificáveis, buscando respostas para entender, descrever e interpretar os fatos (CERVO; BERVIAN, 2002),



relacionados à insegurança alimentar, à fragilização da soberania alimentar dessas famílias, derivadas da implantação das UHEs.

No que se refere aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois buscou descrever fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVINOS, 1987), mais especificamente dos impactos que as usinas hidrelétricas provocaram no cotidiano dos produtores familiares do alto rio Araguari. Ademais, no que concerne aos procedimentos técnicos, foram adotados aqueles sugeridos por Fontelles et al., (2006), isto é, pesquisas em monografias, livros, sites e artigos.

A técnica de coleta adotada foi a entrevista, que de acordo com Daher (2016), é importante para o pesquisador que busca obter saberes, percepções e opiniões de determinados atores. Ocorrida por meio de entrevistas semiestruturadas com produtores familiares no alto rio Araguari, Amapá, durante os anos de 2021 e 2022. A princípio, e respeitando o critério de saturação teórica (EISENHARDT, 1989), foram realizadas 7 entrevistas. Os entrevistados foram selecionados pelo critério de voluntariedade. A fim de preservar a identidade dos entrevistados foi utilizado os termos “produtor”, “pescador” + “letras do alfabeto”.

Quanto ao tratamento e análise dos dados coletados, efetuou-se a análise e a transcrição das falas na íntegra para que o fragmento da narrativa do entrevistado pudesse ser correlacionado com a literatura utilizada neste artigo.

4 DANOS IRREPARÁVEIS NA SOBERANIA ALIMENTAR: PRODUÇÃO FAMILIAR IMPACTADA PELAS HIDRELÉTRICAS DO RIO ARAGUARI, AMAPÁ, BRASIL

Há uma percepção na qual emprega-se que a construção de hidrelétricas e de redes de transmissão de energia na Amazônia são indispensáveis ao desenvolvimento econômico da região e ao bem-estar das populações locais (LOBATO, 2021). Os Estados do Pará, têm sido os principais propulsores da expansão e exploração energética dos rios da Amazônia, estimulada pelo governo federal e transnacionais (FEARNSIDE, 1999; 2015; BERMANN, 2007; MORETTO *et al.*, 2012).

Nesse viés, a dinâmica manifestada pelo perfil de desenvolvimento brasileiro acarreta a acentuação das desigualdades relativas à distribuição das vantagens econômicas, impactos e riscos ambientais decorrentes dessa modalidade de organização do capital, conhecida como matriz energética. A lógica seletiva do capital atinge de maneira distinta determinadas regiões e camadas sociais, resultando numa distribuição desigual dos impactos e riscos decorrentes das atividades produtivas (CHESNAIS; SERFATI, 2003).

Nessa premissa, as abordagens sobre impactos socioambientais das usinas hidrelétricas no Estado do Amapá demonstram que, apesar dos avanços na legislação ambiental apresentado pelo governo, a implantação das usinas hidrelétricas no município de Ferreira Gomes continua marcada por contradições, devido aos impactos provocados e que se estendem nas comunidades de pescadores e agricultores. As discussões estão relacionadas aos efeitos provocados pelo processo de implantação das usinas. Estudos apontam que os referidos impactos têm provocado profundas transformações nas condições socioeconômicas e ambientais das populações locais (CERNEA, 1997; CUNHA, 1999; RICHTER *et al.*, 2010; CAVALCANTE; SANTOS, 2012).



Nesse cenário, atualmente, as atenções se voltaram para as questões sociais, uma vez que segundo Santos *et al* (2017), as indicações apontam que as medidas e programas socioambientais propostas inicialmente com o intuito de reparar os danos das usinas nas comunidades afetadas foram ineficazes e incapazes de mudar o paradigma criado e disseminado de que seria possível promover o restabelecimento das condições socioeconômicas e ambientais anteriores à construção das UHEs.

O estabelecimento de valores econômicos exige a desvalorização de todas as outras formas de vida social. Essa desvalorização se transforma em um passe de mágica, habilidades em carências, bens públicos em recursos, homens e mulheres em trabalho que se compra e vende como um bem qualquer, tradições em fardo, sabedoria em ignorância, autonomia em dependência (ESTEVA, 1992, p. 18).

Em concordância a essa percepção, autores destacam a necessidade de criação de mecanismos mais eficientes de “avaliação de impacto social” de UHEs, para que fosse permitido dimensionar, mitigar, compensar e reparar suas ações negativas, promovendo uma reestruturação efetiva das condições socioambientais dos atingidos (TAJZIEHCHI; MONAVARI; KARBASSI, 2012).

Nesse contexto, os entrevistados discorreram sobre a vasta biodiversidade da região e como a utilização do rio Araguari é de suma importância, uma vez que é a base para a soberania alimentar das comunidades. Assim, a condição de sobrevivência desses povos estava diretamente vinculada à produção alimentar derivada do rio e da plantação de roças, entretanto, após a implantação das usinas hidrelétricas, houve uma desestruturação significativa no que tange à soberania alimentar dessas comunidades, como mencionado pelo produtor B, “Estou sabendo que o seu Nena [pescador artesanal da região] foi pra uma pescaria não trouxe quase nada, tá tudo cheio, os baixões onde a gente pesca tá tudo inundado”, em outro momento menciona, “é disso que a gente vive aqui, um pouco da pesca, um pouco da agricultura, porque é as duas coisas junto para tirar um pouquinho de um, um pouquinho de outro”.

Essa experiência do lugar, das territorialidades, da economia local não se enquadra em uma única categoria específica, uma vez que a sobrevivência dessas comunidades está atrelada à pesca, à agricultura, ao agroextrativismo, por isso, é utilizada nesse artigo a definição de Produção familiar, pois as unidades imersas dentro dessa categoria apresentam uma ecologia de saberes, com conhecimentos e técnicas adquiridas pela tradição, exploram a natureza de maneira que levam à manutenção e ao uso sustentado dos ecossistemas naturais (GONÇALVES, 2004), caracterizando-se por uma entrelaçada relação com a natureza, com profundos saberes de seus ciclos (DIEGUES, 2008; SUZUKI, 2017).

Dessa forma, os camponeses/agricultores familiares, extrativistas, pescadores, bem como outras formas sociais de existência no campo, com relações de produção não capitalistas, apresentam-se dentre múltiplas possibilidades de resistência e de criação de formas sociais, que vão se metamorfoseando, que negam o território do capital, marcado pela lógica da modernização no sentido da constituição de uma nova relação entre o campo e a cidade (SUZUKI, 2007).



Em meio a essa conjuntura de sequelas, os moradores tiveram que se realocar e se readaptar a uma nova forma de subsistência, ocasionando a desestruturação cultural e a perda da identidade local, bem como a extinção da soberania alimentar ali antes presente, onde eles produziam seus alimentos básicos, tinham uma produção agrícola que respeitava a diversidade cultural e produtiva da região, sem que para isso ocorresse a degradação do ambiente, como demonstra a fala da produtor C, “tem cana, mandioca, banana, cupuaçu, laranja, limão, tangerina” De fato, os comunitários trabalham diariamente na roça, como expressa o produtor D:

Eu tenho mandioca, banana, arroz, milho, limão, laranja, tangerina, abacate, caju, está tudo debaixo d'água, infelizmente não pode atravessar para constatar, mas você está vendo a situação. Quando a hidrelétrica não estava aqui a água dava na perna da bota no inverno nessa época que nós estamos do ano, isso aqui nunca encheu, nunca ninguém viu isso desse jeito aqui, antigamente bem logo era um Bananal com o sítio que morreu com mandioca tudo. Veio um senhor da EDP [empresa responsável pela UHE Cachoeira Caldeirão] fazer uma entrevista comigo e me disse que eu estava mentindo que a água não vinha até aqui, eu disse infelizmente você veio na hora errada.

Na mesma correlação, o produtor E complementa, “Olha aqui a rocha do zebra de mandioca está dentro da água, o meu sítio lá as plantas que não vão aguentar essa água vão morrer tudo”, e o produtor F enfatiza, “[...] minhas plantas estão todas no fundo, muito limão, muito mesmo, está caindo os limões. É um desespero, chorei, nunca aconteceu isso com nós”.

Observa-se que as inferências decorrentes das UHEs trouxeram tempos difíceis e complexos, em vários níveis do cotidiano das pessoas, quer em questões econômicas e financeiras, quer em questões sociais, uma vez que a compensação pelos danos causados pelos impactos das instalações das usinas hidrelétricas foi insignificante, não reparando as perdas ou na grande maioria, nem se quer teve o mínimo de reparação, como aponta a agricultura C e: “Nunca tivemos assistência deles de espécie nenhuma”, “nunca recebemos um centavo de prejuízo até hoje de ninguém”. O produtor D complementa: “[...] perdeu tudo e até aqui nunca foi recompensado com um centavo de nada. A situação é a mesma todo ano é esse sofrimento”.

A ganância desenfreada é responsável por toneladas de peixe mortos, pela contaminação do rio antes visto como o “maior patrimônio” da região. Ademais, agrava-se a este cenário a degradação do solo, principal meio que os pequenos produtores utilizavam para manter suas famílias. Essas atividades foram devastadas em curto período, como mencionadas pelo entrevistado C:

2016, 2015 eles fecharam né? Eu perdi uma boa parte da minha roça, de cupu, de mandioca, de banana, a gente andava de rabeta por cima do Bananal, coisa que nunca a gente tinha visto. De lá para cá nós ficamos nessa situação qualquer chuvinha que dá, olha aí, sem poder sair das casas, sem poder trabalhar, fica tudo aí nessa situação, para nós só vem o governo a solução para o problema não tem, não vem pra ninguém. Aqui nós vivemos numa situação que só Deus sabe. A dor de um é de todo mundo aqui, a história é a mesma, para atender à demanda energética.



As famílias discorrem sobre as transformações que ocorrem no território, no rio, e as consequências para a produção familiar e soberania alimentar pelas quais passaram após a implantação das usinas hidrelétricas.

Imagem 02- Perda de toda plantação, Comunidade Capivara - Alto Araguari.



Fonte: Pesquisa de campo derivado do projeto de extensão (2022).

Ao projetar as fotografias do cotidiano dos moradores participantes da pesquisa, observaram-se neles inquietações e surpresas ao se depararem com a realidade vivida e não vista. A fotografia contribuiu para desvendar aspectos do imaginário social (LAPLANTINE; TRINDADE, 2003), propiciando as interações sociais com foco nas mesmas questões. Segundo Martins (2014), a fotografia propaga uma diversidade de funções, inclusive em relação ao alcance da memória do homem comum. As imagens suscitaram variadas sensações que permitiram depreender como as pessoas expressam a sua compreensão da vida real.

Das formas de expressão visual da realidade social, a fotografia é aquela que ainda procura o seu lugar na sociabilidade contemporânea. Talvez porque tenha sido por muito tempo, a mais popular de todas, ao alcance de um leque amplo de usuários e instrumentalizada por uma variedade significativa de imaginários (MARTINS, 2014, p.33).

Na concepção de Lobato (2021), há um discurso “de que a energia produzida é considerada um bem comum necessário para o desenvolvimento da sociedade”, no entanto, “a energia é vendida ao mercado, beneficiando desta forma, grupos específicos e, sobretudo, empresas privadas” (LASCHEFSKI, 2011, p. 40). Deixando essas comunidades ainda mais desassistidas, como expressa o produtor D, “O sufoco é este aqui todo ano, depois dessa bendita barragem, eles estão lá enricando, ninguém tem um bico de luz aqui, nunca teve energia desde de quando teve mundo e aqui nós temos 3 hidrelétricas”.

A população de baixa renda foi a mais prejudicada nessa conjuntura, o discurso de compensação tornou-se ilusório, pois atualmente a taxa de desemprego é alta, e o meio de subsistência é escasso, tendo suas vozes abafadas pela mídia local (SANTOS, *et al.*, 2017). como demonstra o produtor familiar E: “Agora estão parados com a pescaria, que está muito grande a água. Nem pra comer, o negócio da “boia” [comida] está meio feio aqui da pescaria”.



[..], “Até pra pescar, aqui nesse meio tá ruim, meus filhos quando vem lá de baixo trazem dois quilos de feijão, dois de arroz, é o que tá quebrando o galho, o negócio do rancho tá ruim”. O discurso do entrevistado E traduz um cenário de transformação na condição do trabalho rural, em decorrência das UHE em Ferreira Gomes.

Agrava-se a esse cenário o aparato político que busca influenciar as decisões e convencer a população da “necessidade” da implantação de grandes empreendimentos como primordial para o desenvolvimento, e o estado forja uma ideia de necessidade dessas obras, qualificando esses empreendimentos e reduzindo as críticas a partir de um discurso que exalta a instalação destas como primordial para o bem-estar da população, mesmo que para isso seja necessário desestruturar comunidades e degradar o meio ambiente (CARMO; BARREIRA; MIRANDA, 2020).

Nessa concepção, quando medidas são tomadas, percebe-se que, segundo destacado por Lobato (2021), são medidas baseadas na racionalidade instrumental que não compensam a vida expropriada, tendo em vista a injustiça ambiental que se mantém e se reproduz com apoio institucional, onde o Estado se mantém omissivo. Nessa correlação, o produtor G afirma, “A gente aqui é esquecido, tem esse prefeito aí no porto, tem os vereadores que a gente elege né, no tempo das eleições, mas quando chega uma época dessa não parece um para trazer menos um litro de água pra gente beber”. Narrativa que representa o abandono do poder público para com a comunidade.

Mesmo com essa conjuntura de desastres, as pessoas estão tentando encontrar soluções para o seu cotidiano e sua vida, tentando ultrapassar os seus problemas (Sánchez *et al.*, 2016). Esse contexto de construção de resistências às injustiças ambientais é cada vez mais necessário, devido ao aprofundamento do sofrimento social que se desdobra pela continuidade dos desastres e se perpetua diante de arranjos institucionais (ZHOURI *et al.*, 2016). Nesse contexto, Escobar (2005) traz sua crítica ao capitalismo como centro de tudo e revela que há cenários “econômicos alternativos”, conforme os modelos locais de economia.

Modelos pautados na valoração e no saber do local, nos quais existe a necessidade de criação de métodos para manter a segurança da soberania alimentar dessas comunidades. Infere-se que a permanência dessas famílias nesse território e a contínua busca por meios alternativos para a subsistência familiar por meio da manutenção no sentido da produção de plantas frutíferas, roça e pesca artesanal para subsistência e venda no mercado local são de suma importância em um contexto que a comunidade persiste e resiste a essa espoliação derivada das implantações das usinas hidrelétricas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sobrevivência dos produtores familiares do rio Araguari está pautada na conservação dos bens naturais como a terra e a água, que eles lutaram para conseguir e preservar. São famílias que enfrentam a insegurança alimentar, diante dos impactos ocasionados pelas UHE em operação no rio Araguari, Amapá.

Nessa premissa, com as implantações das usinas, ocorre a substituição de uma lógica de produção local ligada aos povos da floresta ao seu território, pela produção de energia atrelada



a uma lógica do capitalismo global e completamente estranha ao território. Imerso nesse cenário, encontram-se os produtores familiares que plantam, regam, cuidam e tiram seu sustento dessa localidade, e que vêm sofrendo com esses impactos diretamente dentro da soberania alimentar, que apesar das mazelas existentes, persistem e resistem a esses danos para continuar e valorizar a sua condição de vida.

Todavia, não significa afirmar que eles buscam um “isolamento” da sociedade. Trata-se da luta para manter o meio pelo qual possibilite às famílias o máximo de controle sobre os recursos naturais necessários à sua sobrevivência. É a partir dessa reflexão, portanto, que a resistência por parte dos produtores familiares impactados pelas hidrelétricas ao padrão imposto deve ser interpretada como a busca para garantir a autonomia sobre uma dimensão vital da vida: a alimentação.

Os valores sustentados nas pessoas e para as pessoas, dão importância ao conceito de comunidade, sem negligenciar as motivações econômicas individuais ou coletivas. Também se observa uma rede de agentes não hegemônicos, pescadores, agricultores e população local, articulada em razão da luta pela reapropriação do uso do território e das formas locais de sobrevivência.

Portanto, apesar dos danos e desastres permanecerem, há uma persistência dos produtores em manter o seu modo de vida por meio de alternativas de cultivo, de pesca, que geram uma série de estratégias no local para poder sistematizar a economia, a forma de trabalho e o modo de vida dessas comunidades, e são essas categorias que atreladas irão fomentar a soberania alimentar.

Para além disso, é necessário pensar o estado do Amapá, bem como seu território, englobando assim o município de Ferreira Gomes, a partir de uma lógica endógena que reconheça, agregue valor e respeite à diversidade produtiva e cultural dessa região com o objetivo de identificar polos de desenvolvimento com foco nas dinâmicas produtivas locais, que irão trazer uma melhoria na condição de vida dessas famílias, e conseqüentemente, desencadear um desenvolvimento contínuo baseado na valorização do local, sem que para isso o estado seja utilizado como fonte de recursos à exploração econômica vista como desenvolvimento global. Assim, este trabalho demonstrou a realidade desses comunitários, produtores familiares e o valor humano e social que os recursos naturais representam em sua soberania alimentar para a sobrevivência.

REFERÊNCIAS

ACSELRAD, Henri. As práticas espaciais e o campo dos conflitos ambientais. In: ACSELRAD, Henri (org.). Conflitos ambientais no Brasil. Rio de Janeiro: Relume Dumará Fundação Heinrich Böhl, 2004, p. 7-33.

AGARWAL, B. Soberania alimentar, segurança alimentar e escolha democrática: contradições críticas, difíceis conciliações. **O Jornal de Estudos Camponeses**, v. 41, n. 6, p. 1247-1268, 2014. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03066150.2013.876996>. Acesso em: 4 janeiro 2023.



AGRA FILHO, Severino Soares. Os conflitos ambientais e os instrumentos de política nacional de meio ambiente. In: ZHOURI, Andréa. LASCHEFSKI, Klemens (org.) **Desenvolvimento e conflitos ambientais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2017.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **Plano Decenal de Expansão de Energia 2020**. Empresa de Pesquisa Energética. Brasília, DF: MME/EPE, 2021.

CHAGAS, Marco Antonio; FILOCREÃO, Antônio Sérgio Monteiro. Cenários de desenvolvimento para o Amapá 2020-2050. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 3, p. 53-86, 2020. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rbdr/article/view/8334>. Acesso em: 18 janeiro 2023.

CONTI, Irio Luiz; BAZOTTI, Angelita; FINOKIE, Manuela. Interfaces entre Direito Humano à Alimentação Adequada, Soberania Alimentar e Segurança Alimentar e Nutricional e Agricultura Familiar. **Convivência com o Semiárido Brasileiro: Autonomia e Protagonismo Social**. Editora IABS, Brasília-DF, Brasil, p. 135-146, 2013. Disponível em: <http://www.jornadaquestaoagraria.ufpr.br/wp-content/uploads/2016/04/Irio-Luiz-Conti-Manuela-Finokiet-Angelita-Bazotti1.pdf>. Acesso em: 10 janeiro 2023.

CORRÊA, Katrícia Milena Almeida et al. **A formação do Complexo Hidrelétrico no Rio Araguari: impactos no ordenamento territorial de Ferreira Gomes, Amapá**. 2018. Disponível em: http://repositorio.unifap.br/jspui/bitstream/123456789/276/1/Dissertacao_FormacaoComplexoHidreltrico.pdf. Acesso em: 05 de julho. 2023.

CARMO, Eduardo Margarit Alfena do; BARREIRA, Celene Cunha Monteiro Antunes; MIRANDA, Cleuton Pinto. Os mecanismos de consenso e coerção em torno do projeto de desenvolvimento hegemônico no Amapá. 2020. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/20453>. Acesso em: 20 março 2023.

ESTEVA, Gustavo; SACHS, W. Desenvolvimento. O dicionário do desenvolvimento: um guia para o conhecimento como poder. **Population and Development Review**, v. 18, n. 1, 1992.

ESCOBAR, Arturo. O lugar da natureza e a natureza do lugar: globalização ou pós-desenvolvimento?. 2005. Acesso em: 20 de dez. 2022 Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/35174090.pdf>.

GRISA, Catia; GAZOLLA, Marcio; SCHNEIDER, Sergio. A " produção invisível" na agricultura familiar: autoconsumo, segurança alimentar e políticas públicas de desenvolvimento rural. **Agroalimentaria**, v. 16, p. 65-79, 2010.

LASCHEFSKI, Klemens. Licenciamento e equidade ambiental: as racionalidades distintas de apropriação do ambiente por grupos subalternos. In: ZHOURI, Andréa (org.). **As tensões do lugar: hidrelétricas, sujeitos e licenciamento ambiental**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2011.

LOBATO, Marília Gabriela Silva. "Mitigação e compensação na reprodução de um padrão colonial: o contexto dos discursos, planos e danos das hidrelétricas no Rio Araguari, Amapá." (2021). **Tese** (Doutorado em Ciências Socioambiental) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2021.



LOPES, Máiria de Sousa; BRITO, Dagunete Maria Chaves. Impactos socioambientais ocasionados por hidrelétrica no Vale do Jari, Amapá, Brasil: percepções comunitárias. **Ambiente e Sociedade**, São Paulo, v. 24, [s.n], 2021. 21 p.<http://dx.doi.org/10.1590/1809-4422asoc20190068r3vu2021L2AO>.

MARTINS, José de Souza. Sociologia da fotografia e da imagem. São Paulo: Contexto, 2014. Acesso em: 6 março. 2023.

MEIRELLES, Laércio. Soberania alimentar, agroecologia e mercados locais. **Revista Agriculturas: experiências em agroecologia**, v. 1, p. 11-14, 2004. Disponível em: https://orgprints.org/id/eprint/21244/1/Meirelles_soberania.pdf. Acesso em: 30 janeiro 2023.

MIRANDA, Ana Paula Teixeira; RODRIGUES, Carmem Lima. Estudo dos impactos socioambientais provocados pela construção da usina hidrelétrica Ferreira Gomes, AP (2014-2019). Disponível em: http://200.139.21.55/bitstream/123456789/770/1/TCC_EstudosImpactosSocio.pdf. Acesso em: 03 Abril. 2023.

MONTEIRO FILOCREÃO, Antônio Sérgio; DA SILVA, Irenildo Costa; LOMBA, Roni Mayer. A sustentabilidade dos sistemas agroextrativistas do sul do Amapá. 2019.

OLIVEIRA, NETIE SILVA et al. A pesca artesanal no alto e médio rio Araguari, Amapá, Brasil. **HOLOS**, v. 8, p. 81-98, 2018.

ROSA, Thalys Arimar Lopes; LIMA, Ricardo Angelo Pereira de. Análise da dinâmica territorial da pesca no Médio Araguari: o caso de Ferreira Gomes (AP/Brasil). **Caminhos de Geografia**, Uberlândia-MG, v. 21, n. 77, 2020. p. 151-164. DOI: <http://doi.org/10.14393/RCG217752510>. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/52510>. Acesso em: 12 abril. 2023.

SANTOS, Erick Silva; CUNHA, Alan Cavalcanti; CUNHA, Helenilza Ferreira Albuquerque. Usina Hidrelétrica na Amazônia e Impactos socioeconômicos sobre os pescadores do município de Ferreira Gomes-Amapá 1. **Ambiente & Sociedade**, v. 20, n. 4, p. 191-208, 2017.

ZHOURI, Andréa; OLIVEIRA, Raquel. Desenvolvimento, conflitos sociais e violência no Brasil rural: o caso das usinas hidrelétricas. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. X, n. 2, 2007. p. 119-135. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/asoc/a/fvjLXvyn5chD8BJBsVrBJsS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 abril. 2023.

ZHOURI, A. *et al.* O desastre da Samarco e a política das afetações: classificações e ações que produzem o sofrimento social. **Ciência e Cultura**, v. 68, p. 36-40, 2016.



IMPACTOS NA CONDIÇÃO DE TRABALHO DE PESCADORES ARTESANAIS NO AMAPÁ EM CONTEXTO DE USINAS HIDRELÉTRICAS

Wender Carlos Nunes Maciel¹, Universidade Federal do Amapá, wendermaciel007@gmail.com
Marília Gabriela Silva Lobato², Universidade Federal do Amapá, mariliaunifap@gmail.com

RESUMO

Diferentes comunidades locais da Amazônia Amapaense desenvolvem suas condições materiais de sobrevivência com base na produção familiar e na relação solidária com o meio ambiente. É o caso dos pescadores artesanais do município de Ferreira Gomes, que têm no rio Araguari a materialidade da sua cultura, identidade e condições de trabalho. Nesse contexto, a pesca artesanal, enquanto atividade econômica relacionada à produção familiar, é geradora de renda e instrumento preponderante para conservação da biodiversidade, além de proporcionar a segurança alimentar de diversas famílias da região. Nesse sentido, analisou-se as percepções de pescadores artesanais sobre os impactos na condição de trabalho após a construção da Usina Hidrelétrica Ferreira Gomes Energia (UHEFGE), rio Araguari, estado do Amapá. A presente pesquisa de abordagem qualitativa-descritiva foi realizada com o uso de um roteiro semiestruturado de entrevista com 12 pescadores. Verificou-se que o direito à soberania alimentar dos pescadores artesanais foi negligenciado tanto pelo Estado quanto pelas empresas do setor energético, uma vez que gerou danos na produção familiar, condições de trabalho e no modo de vida da comunidade. Esses danos estão refletidos em danos ambientais, à produtividade, à renda, à cultura e mudança no modo de vida

Palavras-Chave: Usinas hidrelétricas; Pescadores artesanais; Produção familiar

1 INTRODUÇÃO

A Amazônia Amapaense é um território com elementos favoráveis para a produção familiar relacionada às atividades econômicas locais, como a pesca artesanal. Este artigo aborda um paradigma epistemológico relacionado dentro da perspectiva decolonial, no sentido de buscar a valorização do lugar, a valorização do trabalho, como do pescador artesanal quanto a sua subsistência e modos de vida. A pesca artesanal constitui uma profissão geradora de renda, onde o pescado faz parte da constituição da alimentação dos moradores de diferentes comunidades.

Assim, se constituiu uma das atividades mais relevantes dos municípios do litoral amazônico, posto que gera postos de trabalho, ainda que informais, e renda para parcela significativa da população local (SALES *et al.*, 2023). Nessa conjuntura, por meio da pesca artesanal, as comunidades retiram seu sustento e sobrevivem dos recursos naturais em



consonância com o meio em que vivem, onde conduzem interação completamente diferente do sistema capitalista (MARINHO *et al.*, 2019).

Embora a implantação de UHE seja apresentada como uma produção energética pautada no “desenvolvimento sustentável”, ela condiciona mudanças drásticas nas populações locais, as quais são afetadas por impactos socioeconômicos decorrentes da construção desses empreendimentos. Na Amazônia, área atrativa a esses empreendimentos, os impactos gerados se estendem, além da biodiversidade de espécies, a economia local, por se tratar de atividade tradicional, sustentando a subsistência, o emprego e a renda dos nativos (BARROS; BRABO; FERREIRA, 2020). Entretanto, na região amazônica, o desenvolvimento e segurança do setor industrial energético do país são justificativas para implementação de usinas hidrelétricas (UHEs), as quais se sobrepõem às inúmeras comunidades, com o discurso de “desenvolvimento e progresso” (LOBATO, 2021). O setor energético reproduz há décadas impactos derivados da implementação das UHEs na Região Norte, propagando danos socioambientais (MIRANDA; RODRIGUES, 2020, LOPES; BRITO, 2021), inundações de áreas de agricultura familiar, área rurais e urbanas, e o desordenamento territorial (ROSA; LIMA, 2020, CORRÊA, 2018).

Os projetos das Hidrelétricas na região norte, no estado do Amapá, em especial no município de Ferreira Gomes, trouxeram mudanças no modo de vida de comunidades inteiras. Um padrão colonial que necessita de contestação a essa racionalidade. Ressalta-se a importância de evidenciar estudos e conhecimentos que confrontam essa realidade hegemônica enraizada, para o qual esse artigo é uma tentativa. É importante, portanto, uma visão e teoria crítica no embate sobre essa forma de opressão e domínio das populações, categoricamente subalternizadas a esses empreendimentos, que impõem mudanças radicais no modo de vida da população (CARVALHO; OLIVEIRA; FONSECA, 2017) e causam sofrimento social.

A forma como são estruturados e implementados os empreendimentos hidrelétricos no uso dos recursos hídricos, não culmina somente na desestruturação de território, mas na espoliação da produção familiar, diante de um padrão capitalista colonial (LOBATO, 2021). Nesse sentido, o discurso de implantação de UHE a qualquer custo ambiental e social constituiu tema de interesse de pesquisa e orientou a elaboração da problemática que norteia esse artigo: Quais foram os principais impactos nas condições de trabalho dos pescadores artesanais causadas pela implantação da UHE Ferreira Gomes Energia?

Para responder ao problema proposto, o objetivo deste artigo é analisar, sob a percepção de pescadores artesanais, os impactos na condição de trabalho após a construção da Usina Hidrelétrica Ferreira Gomes Energia, rio Araguari, estado do Amapá. Nesse âmbito, o presente trabalho aborda as repercussões das construções de Usinas Hidrelétricas (UHEs) na pesca artesanal no município de Ferreira Gomes-AP.

Convém destacar, que além da relevância social dessa discussão, essa é uma temática, que embora tenha discutida em outros cenários de implantação de hidrelétricas (SOUZA *et al.*, 2022; SALES *et al.*, 2022; SOMBRA *et al.*, 2022), merece ser apreciada no contexto amapaense, uma vez que as UHE instaladas nesse estado são responsáveis pela geração de energia elétrica a partir do aproveitamento dos recursos hídricos abundantes dessa região.



Adicionalmente, tendo em vista que a geração de renda e emprego para muitas comunidades locais do município de Ferreira Gomes continua atrelada à produção agrícola e familiar, a pesca artesanal é uma das formas de sobrevivência de muitas comunidades ao longo do Rio Araguari, constituindo assim uma rede de subsistência socioeconômica (LOBATO, 2021). Portanto, é o momento de desenvolver pesquisas que demonstrem a realidade sócio-histórica dessas comunidades e comunitários, o valor humano e social que os recursos naturais representam em sua soberania alimentar e sobrevivência, especialmente no tocante a pesca artesanal.

2 USINAS HIDRELÉTRICAS: CONTEXTO, TRANSFORMAÇÕES EM COMUNIDADES LOCAIS E IMPACTOS NA PESCA ARTESANAL

A configuração específica da integração dos países em desenvolvimento, especialmente no caso do Brasil, no contexto do sistema de globalização, ocorre por meio da resposta à crescente demanda das economias centrais pela exploração das fontes de recursos naturais. Nesse contexto, as forças de mercado, expressas no discurso hegemônico das corporações e de determinados setores governamentais, persistem na conversão do espaço geográfico e de recursos em commodities completas, suscetíveis à apropriação privada com o propósito de gerar riqueza destinada à exportação (ZHOURI; OLIVEIRA, 2007).

Essa construção ideológica se estende à implantação de usinas hidrelétricas, recomendadas como modelos de desenvolvimento. Esses empreendimentos, ainda que assumam expressiva relevância na geração de energia, promovem também uma série de danos sociais e ambientais na condição de vida das populações locais. Consequentemente, estas consequências precisam ser examinadas, a fim de ampliar as discussões sobre o tema e superar o discurso “hegemônico” de desenvolvimento.

Para Zhouri e Oliveira (2007), as transformações em comunidades locais, onde há atuação de empreendimentos hidrelétricos, são alarmantes e desastrosas, no que tange às questões ambientais e sociais. Nessa conjuntura, o desenvolvimento, acima de tudo, prioriza a lógica da valoração e acúmulo de capital, condições essas que são base para implantação de qualquer grande empreendimento como as Usinas Hidrelétricas em Ferreira Gomes-AP.

Os agentes se pautam no discurso com apresentações técnicas e justificativas hegemônicas e dominantes para se instalarem nas comunidades que para eles são empecilhos do processo de desenvolvimento (LOBATO, 2021). Na percepção da justificativa introdutória para prosseguir com a dominação, é encontrada a implementação das Usinas Hidrelétricas no município de Ferreira Gomes-AP.

Na atualidade, a justificativa governamental para se instalar usinas no rio Araguari foi melhorar a distribuição de energia para a região e repassar parte dessa energia para outros Estados, via Linhão de Tucuruí. Na realidade, uma das principais razões técnicas para a escolha da construção de hidrelétricas no Amapá foi a sua localização espacial: todo o estado encontra-se à margem esquerda do rio Amazonas, fator geográfico que garante a territórios dispostos nessa localização um volume hidrológico praticamente equivalente a todo o restante do país (LOBATO, 2021, p.22).



Nesse sentido, para Lobato (2021), os discursos remontam o notório interesse sobre a valoração dos recursos apresentados em abundância, em especial no Rio Araguari. No entanto, as comunidades locais representam obstáculos a serem vencidos. Essas comunidades se diferem das estruturas capitalistas, que em suma não desempenham ou produzem acúmulo territorial. Nesse caso, praticam a preservação do meio em que vivem, pois se utilizam dos recursos em que são imersos e de onde retiram seus alimentos, e o excesso é convertido em renda.

Nessa tratativa de percepção e representação, o lugar configura compreensão da cultura, natureza e economia desempenhada nesses locais. Nesse viés, é imprescindível que “qualquer saída alternativa deve levar em consideração os modelos da natureza baseados no lugar, assim como as práticas e racionalidades culturais, ecológicas e econômicas que as acompanham” (ESCOBAR, 2005, p. 69).

A dominação constitui a imposição dos interesses externos aos interesses locais, dessa forma o poder ali exercido pode ser tido como algo natural. O conflito faz parte do processo de dominação, como “[...] as resistências das comunidades locais diante da desestruturação de seus modos de vida, que a busca pela “modernização” impõe. Essas relações estabelecidas que envolvem processos de dominação e conflito refletem a própria dinâmica histórica do capital” (LOBATO, 2021, p. 45). Assim, os conflitos e dominação são naturalizados, atendendo aos propósitos que envolvem o capitalismo em nome do desenvolvimento e progresso.

Essa realidade sobre os conflitos da relação de capital que envolve empresas e comunidades evidenciaram-se na implantação da Usina hidrelétrica (UHEFGGE), desde a execução dos projetos ao processo de atividades de produção energética. Os conflitos englobam quem depende diretamente da utilização dos rios, os pescadores artesanais, o recurso hídrico, que para as empresas representam o ponto chave para produção e geração de energia. Para os pescadores, mais que um rio, representa a sobrevivência deles, de sua família e comunidade. Esse contexto envolve a:

condição de controle do poder público em resposta à degradação da qualidade ambiental, outros permanecem ocultos, à espera de alguma lembrança orgânica e momentânea de cumprimento impositivo ou de revisão normativa que reconheça o que realmente importa diante de uma realidade cada vez mais próxima e hegemônica ao tempo dos negócios. A política ambiental, infelizmente, ainda mantém-se distante de discussões relativas a benefícios equânimes, justiça socioambiental e democracia participativa (CHAGAS; VASCONCELOS, 2019, p. 10).

Além disso, essa implementação afeta significativamente as condições de vida das pessoas impactadas, principalmente no que se refere à desestruturação do ambiente de trabalho, especialmente no caso da pesca artesanal (CRUZ, 2018; MARINHO *et al*, 2019; MORALES, 2018; SILVA; LIMA; MARINHO, 2018), uma vez que essa pesca depende diretamente da preservação dos rios e da biodiversidade, sendo gravemente afetada pelos impactos causados pelos empreendimentos hidrelétricos.

Outrossim, com a implantação de UHE, a realização da pesca artesanal vem sendo impactada de forma drástica, principalmente pela perda de territórios de pesca, diminuição da captura dos recursos pesqueiros e aumento de conflitos entre pescadores e outros agentes que



praticam a pesca, repercutindo, de forma nociva, na reprodução social de todos os indivíduos que têm enfrentando dificuldades para manter mínimas condições de sobrevivência (SILVA, 2016; MARINHO et al., 2019).

Esse conjunto de consequências corroboram que os regramentos legais e instrumentos de licenciamento, assim como toda a judicialização decorrentes destes projetos de infraestrutura e a luta imposta à sua instalação, não deram conta de salvaguardar o interesse da sociedade – pescadores, de forma específica – frente ao sentido espoliador da construção de hidrelétricas em territórios de pesca (RODRIGUES; CAVALCANTE, 2022).

Os danos acima mencionados são também previstos à UHEFGE. Localizada no trecho do médio rio Araguari, a Usina Hidrelétrica de Ferreira Gomes Energia teve início de sua operação em 2014, implantada na frente perimetral central da cidade do município de Ferreira Gomes, próximo à área urbana, com tangencia a ponte Tancredo Neves, vista direta na BR-156, com vazão ml de 948 m³/s, e queda d'água de 18,04 metros, a área alagada compreende em 17,7 km², com nível de montante de 21,3 metros e reservatório de água de 17,72 km² (Corrêa, 2018, p. 80). A construção desse empreendimento foi iniciada pela empresa Odebrecht com início das fases documentais de implantação de 2008, como bem afirma Lobato (2021, p. 173):

O processo para instalação da usina Ferreira Gomes e Energia foi acelerado apenas nove anos depois que o inventário do rio Araguari foi aprovado pela ANEEL. Em 2008, de acordo com o despacho da Superintendência de Gestão e Estudos Hidroenergéticos (SGH) da ANEEL, os Estudos de Viabilidade Técnico-Econômica continuaram sendo realizados pelas empresas Construtora Norberto Odebrecht S.A. e Neoenergia S.A. A Odebrecht e a Neoenergia contrataram as empresas Projetos Consultorias de Engenharia Ltda, do Rio de Janeiro, e Intertechne S.A, de Curitiba, para elaborarem o projeto base do EVTE. O projeto foi entregue em agosto de 2008 às empresas contratantes.

A pesca artesanal, antes da implantação da UHE Ferreira Gomes, era importante fonte de renda e alimentação para pescadores artesanais que sobreviviam do Rio Araguari e afluentes para o trabalho do dia a dia, tendo forte representatividade na soberania alimentar e ganhos econômicos dessas comunidades. Entretanto, como explicitado por Santos, Cunha e Cunha (2017), o desfecho dessa situação se manifestou por meio de uma imposição e mudança significativa nas condições socioeconômicas, caracterizada pela drástica redução na renda mensal, aumento dos gastos relacionados à atividade pesqueira e consequentes prejuízos na comercialização dos peixes.

Além disso, é frequentemente associado a um ambiente possivelmente contaminado devido às alterações nas propriedades aquáticas do Rio Araguari. A mortalidade dos peixes se tornou um acontecimento recorrente. Essa situação também acarretou em diminuição nas capturas por expedição e alterações nos locais de maior abundância de peixes (SANTOS; CUNHA; CUNHA, 2017).

A implantação da UHEFGE modificou significativamente as condições de vida, transformando o modo e o local de trabalho dos pescadores artesanais, que se viram inteiramente ameaçados pela estruturação do projeto energético, e aos poucos sofreram os



impactos, danos e transtornos que se somaram e assolam suas vidas.

Nesse sentido, os debates que evidenciam a dominação e exploração social, representam uma opção de liberdade para sociedades subalternizadas, pelo simples fato de não pertencerem à mesma ordem de padrão social, no caso a “moderna e desenvolvida”. Assim, é necessário “um novo modo de pensar que se desvincula das cronologias construídas pelas novas epistemes ou paradigmas” (MIGNOLO, 2017, p. 15).

Nos contextos que remontam a reestruturação atual de mercado autorregulável que se sobrepõe às estruturas sociais, organizações de economias locais (POLANYI, 2000) é preciso pensar em uma rota que se diferencie da exportada ao mundo inteiro. Assim, a valorização do campo e as atividades de alternativa de economias de subsistência, como encontradas na pesca artesanal e agricultura, ganham força e peso na nova configuração de libertação do mundo, tido como inferior, essencial para as mudanças se desencadearem.

Esse cenário de implicações, para a pesca artesanal, a partir da instalação da UHE Ferreira Gomes é explorado e discutido na etapa empírica desse estudo.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa e descritiva sobre as condições de trabalho, produzidos pela implementação da Usina Hidrelétrica Ferreira Gomes Energia, no município de Ferreira Gomes-AP, nas condições de trabalho dos pescadores artesanais do município. O cunho é interpretativo descritivo, por se tratar de uma pesquisa que envolve e analisa a condição de vida de pessoas, o qual está relacionado às percepções dos indivíduos sobre as condições em que estes se encontram diante de sua realidade social.

Para Gil (2008) a pesquisa qualitativa está, sobretudo, no contexto da inferência, onde os dados a serem obtidos provém da realidade social dos sujeitos. Sendo assim, a pesquisa tem um caráter subjetivo, portanto, sua busca se dá por meio da comunicação. Nesse sentido,

Japiassú (1982) destaca que a pesquisa qualitativa não se baseia apenas em números e estatísticas, mas valoriza a compreensão profunda do contexto em que os fenômenos ocorrem.

Um dos princípios fundamentais da pesquisa qualitativa, segundo Japiassú (2006), é a flexibilidade metodológica. Isso significa que os pesquisadores têm a liberdade de ajustar seus métodos e estratégias de coleta de dados de acordo com o contexto e os objetivos da pesquisa. A pesquisa qualitativa também é caracterizada pela busca da validade interna, ou seja, a capacidade de representar as perspectivas e experiências dos participantes.

Dessa forma, os pesquisadores qualitativos buscam capturar as percepções, experiências, crenças e significados atribuídos pelos participantes do estudo, por meio de técnicas. Para esta pesquisa foi utilizado entrevistas semiestruturadas, com roteiro pré-definido. Foram entrevistados pescadores que moravam às margens do rio Araguari, uma vez que a pesca artesanal no município não está somente relacionada à alguma colônia, mas à cultura local.

Nesse sentido, para analisar o objeto de pesquisa foram entrevistadas 12 pescadores artesanais, sete do gênero masculino e cinco do gênero feminino, com idades entre 37 e 69 anos. Todos os participantes são naturais de Ferreira Gomes. Em relação à quantidade de filhos, um possui três filhos, outro tem nove filhos, o terceiro tem dois filhos e os demais não responderam



a este questionamento. Para manter o sigilo dos sujeitos da pesquisa foi utilizado os termos “pescador” + “letras do alfabeto” para fins de identificação.

A análise das entrevistas foi utilizado o apanhado geral de fases analíticas, proposto por Yin (2016). Dessa forma, os dados coletados nas entrevistas foram submetidos as etapas de compilação (transcrição e gerenciamento dos arquivos), decomposição (construção de códigos), recomposição (agrupamento nas categorias identificadas ao longo da análise), interpretação (exame e reflexão sobre as evidências obtidas) e conclusão (inferências sobre os resultados, comparativo com a literatura e implicações dos achados) (YIN, 2016).

4 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE FERREIRA GOMES-AP

As Usinas Hidrelétricas são exemplo, dentre vários outros, de meios de exploração de recursos naturais considerados “inovadores e ecologicamente corretos”, sempre implementadas em regiões onde a vida possui uma conjuntura completamente adversa ao ciclo do sistema do capital, sobretudo, devido à utilização dos recursos hídricos pelas comunidades locais, em especial os pescadores artesanais.

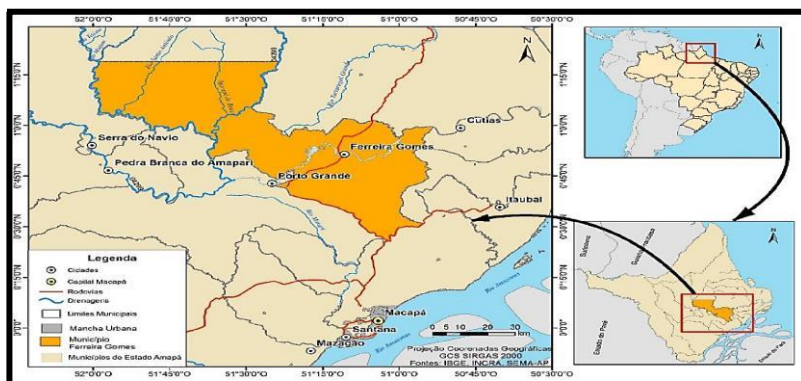
O município Ferreira Gomes foi criado em 17 de dezembro de 1987 mediante a Lei Federal no 7.639/87 e está localizado (Mapa 1) na região central do estado do Amapá, com uma área territorial estimada em 4.973,855 km² (IBGE, 2022), com uma população de aproximadamente em 8.151 de pessoas (IBGE, 2021). Sobre o trabalho e renda, consiste em 9,4% considerados trabalhadores formais e 45,6% da população do município possui uma renda per capita de até 1/2 salário-mínimo (IBGE, 2020).

A produção agrícola do município está na plantação expressiva de 199 estabelecimentos de produtores individuais que compreende boa parte da produção permanente de açaí, banana, caju, coco da baía, cupuaçu, graviola, laranja, limão, manga, pupunha, abacaxi, abóbora (moranga ou jerimum), arroz, mandioca, melancia, milho, cana de açúcar, dentre outros (IBGE, 2017). Boa parte dessa produção compreende a agricultura familiar. A maior parte dessa produção vai para a capital Macapá, comunidade local e demais municípios do Estado.

Na conjuntura de organização social e profissional em Ferreira Gomes, a Colônia Z-7, fundada em 03 de julho de 2004, inscrita na Federação dos Pescadores e Agricultores do Estado do Amapá, representa pescadores do município com status de sindicato, bem como atuando nos enfrentamentos dos embates, como os que ocorrem pela implantação das usinas hidrelétricas na região, que afetam a trabalho e renda de seus 105 associados (CANAFÍSTULA, 2020, p. 131-132).

No que tange a prática da pesca artesanal no município de Ferreira Gomes, torna-se fator primordial para as comunidades de baixo poder econômico, sendo fator importante na renda dessas famílias, sendo de importância para a soberania alimentar dos agricultores familiares e a sociedade urbana do município e adjacentes (LOBATO, 2021).

Mapa 1 - Localização do município de Ferreira Gomes



Fonte: Extraído de Miranda e Rodrigues (2020)

5 A REALIDADE SOCIAL DOS PESCADORES ARTESANAIS EM FERREIRA GOMES, AMAPÁ

A implantação da usina hidrelétrica de Ferreira Gomes consolidou impactos socioambientais (CORRÊA, 2018) como o desordenamento territorial e a interrupção do curso do Rio Araguari para constituição de áreas de inundação dos reservatórios da UHEFGE transformando as vidas de comunidades ribeirinhas e afetando diretamente a produção da pesca artesanal do município e arredores.

O aumento populacional e o crescimento desordenado do município foram os primeiros impactos a serem notados, devido à demanda de mão de obra necessária para a construção da represa do reservatório, a barragem da UHEFGE, ocasionando o desordenamento territorial que compreende impactos na área urbana da cidade, como expansão desordenada e transtornos na mobilidade e infraestrutura urbana (CORRÊA, 2018, p. 94).

A construção da UHEFGE está relacionada diretamente com uma série de elementos socioeconômicos que afetam as condições de trabalho dos pescadores artesanais. De modo geral, o lugar para esses trabalhadores que dependem da utilização dos recursos naturais, o hídrico. O destaque principal para a prática da pesca artesanal no rio Araguari é de suma importância para manter famílias, comunidades ribeirinhas e a sociedade da área urbana, uma vez que oportuniza colocar alimento na mesa da população do município, principalmente as mais desprovidas de recursos financeiros, sendo essencial no trabalho na constituição de renda e alimentação da sociedade local.

Sobre as mudanças na desestruturação do ambiente profissional observadas na narrativa dos entrevistados, eles contaram que “Devido a barragem e aqui por perto, com a crescida da água matou a maioria das árvores frutíferas que tinha na beira do rio, aí dificultou, os peixes “imigraram”(sic) (PESCADOR C). Foi dito também que “É! Aí fica mais longe, com o preço que tá o combustível. Pra chegar até lá, o jeito é deixar por aqui” [...] é gasto em vão, porque a



gente vai e não pega nada aí não tem compensação com o dinheiro que a gente ganha com o que gastou (PESCADOR D).

A fala dos pescadores demonstra que dentro do local/setor de desenvolvimento da prática da pesca artesanal, houve uma desestruturação em relação ao lugar. Nesse contexto, a análise integrada das entrevistadas revelou que os impactos causados estavam categorizados em danos ambientais, danos a produtividade, mudança no modo de vida, danos na renda e danos na cultura, conforme disposto no Quadro 1.

A mudança de ambiente de cardume de peixes, causando o deslocamento forçado dos pescadores para outras regiões onde agora se concentram os peixes. Foi possível observar, através dos relatos, que após a implantação da UHEFGGE e a diminuição da quantidade de peixes presentes na ictiofauna, os pescadores passaram a ter maiores custos de trabalho devido à necessidade em se deslocar a lugares mais distantes para a prática da pesca artesanal.

Quadro 01 - Principais impactos na condição de trabalho dos pescadores artesanais após implantação da UHE Ferreira Gomes e Energia.

Impactos	Realidade Vivenciada Pelos Comunidade De Pescadores Do Município De Ferreira Gomes
Impactos ambientais	<p>Pescador E: “quatro anos atrás, era muito diferente, as margens, as matas [...] no rio se via o verde nas margens. Hoje está só a pauleira seca fechando o igarapé, que eram áreas de pesca.</p> <p>Pescadora F: “Se hoje em dia você for lá, a mortandade das árvores foi muita horrível, criou muito mururé e tem muito lodo.”</p> <p>Pescadora D: “quando essas empresas se instalaram aqui, a gente começou a ter esses danos, aí o rio foi secando, e teve essa questão aí dessas mortes, muitas toneladas de peixes mesmo.”</p>
Impactos na produtividade	<p>Pescador I: “Então às vezes você coloca 200 metros de malhadeira para você pegar 4, 5 peixes”.</p> <p>Pescador A: “Na noite bem puxada, bem trabalhada, quando eu estou pegando muito peixe,[...], eu estou pegando 10 kg, 15 kg de peixe”</p>
Mudança no modo de vida	<p>Pescador J: “Muitos hoje não tem onde ficar, onde plantar. Então, a vida que tinham antes tranquila tirando o sustento do rio, hoje eles passam dificuldades. Então nós de Ferreira Gomes fomos enganados porque o discurso era maior qualidade de vida”</p>



<p>Impactos na renda</p>	<p>Pescador E: “Não tá dando pra comercializar esse peixe. Então a gente tem a necessidade grande de um estudo; pesquisas pra isso. Pescadora H: “O peixe ficou difícil de pegar e quando pega está tudo contaminado com uma verme.” Pescadora D: “Nós vivemos da pesca, então isso afetou a renda de todo mundo, muitos pescadores tinham uma renda bem melhor desde lá de trás, [...]atividade que exercemos, pescamos para comercializar e consumir.”</p>
<p>Impactos na cultura</p>	<p>Pescador J:“A tradição de Ferreira Gomes era a comunidade ir para frente da cidade pegar seu peixe, almoço e jantar. Hoje não tem mais isso, eles se arriscam vindo para perto da ponte. Pescadora D: “Antigamente, como sabíamos que ia encher, um ano dava baixa e outro dava alta, então sabíamos se ia dar baixa ou alta. já com as hidrelétricas não a gente não sabe”</p>

Fonte: Próprios autores (2023).

Para a Pescadora D “Há uma dificuldade até na venda dos peixes, porque os consumidores falam que os peixes do nosso município são contaminados, por mercúrio, por causa das mortes dos peixes”.

Essa desestruturação no espaço, antes compreendido sem qualquer interferência, da relação homem/meio ambiente, sem domínio de territorialidade ou posse dos recursos naturais, sendo um dos pontos cruciais de relevância entre o modo de integração socioambiental, agora apresenta um “dono”. A identificação do trabalho com o ambiente e suas práticas, é uma formação contínua de geração de pescadores profissionais, em suma, perpetuam a prática da pesca artesanal nesta região. Nessa ótica é necessária;

A construção de paradigmas alternativos de produção, ordens políticas e sustentabilidade são aspectos de um mesmo processo, e este processo é impulsionado em parte pela política cultural dos movimentos sociais e das comunidades na defesa de seus modos de natureza/cultura. É assim que o projeto de movimentos sociais constitui uma expressão concreta da busca de ordens alternativas de produção e ambientais, prevista pelos ecólogos políticos (ESCOBAR, 2005, p. 78).

As mudanças conjunturais no cotidiano dos pescadores artesanais foram significativas, diante de um cenário em que havia a pesca tradicional que garantia o modo de vida e cultura das populações que se utilizavam do rio para o trabalho, constituindo suas fontes de renda e alimentação. Por outro lado, o lugar representa valorização de seus saberes, cultura e modo de vida, que para o sistema capitalista o contraditório é mais relevante, isto é as rupturas de culturas, enfraquecimento da economia local, e destruição da natureza (ESCOBAR, 2005).

Os pescadores artesanais, profissionais consolidam economias alternativas que englobam a utilização dos recursos naturais, no entanto sem comprometer o meio ambiente ou gerar desequilíbrio ecológico, uma expressão de economia e sobrevivência completamente avessa ao que ocorre com a implementação da UHEFGE.



No local onde costumava ter diversos tipos de peixes, depois da construção da UHEFGE, notou-se a mudança de comportamento das espécies e o lugar de pesca passou a um espaço territorial muito distante da dinâmica cotidiana dos pescadores. Nesse sentido, a escolha de um novo local para atividade de pesca passa a ter um destaque importante, uma vez que quanto mais distante, maior os custos e menor a produtividade, dificultando a renda e subsistência.

Nessa perspectiva a pesca artesanal é uma atividade econômica, que age de forma coerente e peculiar na sua produção e comercialização, acima de tudo sua importância social para a vida dos pescadores é indispensável na manutenção das famílias que se ancoram nessa prática milenar. No momento em que há ruptura desses mecanismos de produção familiar devido à implantação de hidrelétricas, os danos impostos pela sistemática dominante do capitalismo global, tornam-se cada vez mais violentos e reduzem o meio ambiente à expressão de obstáculo ao desenvolvimento.

Nesse contexto, ocorrem as mudanças irreparáveis sobre a vida de pessoas, que vão sendo modificados e abrandados por um discurso vazio e pretensioso de mitigação e compensação ilusória. A transformação é observada de perto pelas políticas neoliberais e conservadores que insistem em não agir ou enfrentar essas tragédias que recaem sobre a sociedade, mesmo que já sejam previamente identificados os danos sociais e ambientais (LOBATO, 2021).

Em relação aos desafios enfrentados pelos pescadores artesanais em Ferreira Gomes diante da implantação da UHE Ferreira Gomes Energia, um dos obstáculos está relacionado à dificuldade de venda do pescado devido ao suposto risco de contaminação, o que prejudica a renda das famílias residentes naquela região, como exemplificado nas falas do Pescador A “[...] Os peixes, eles estão aparecendo com micróbios, [...]. Todos os peixes agora estão contaminados, aí dificulta mais a venda dos pescadores, que é o único meio de sobrevivência, que é a pesca”.

Marinho *et al.*, (2019) salientam sobre as reflexões necessárias quanto à implantação desses empreendimentos, os quais consolidam mudanças severas na fauna e flora, e transformam a realidade existencial das comunidades locais, as quais dependem dos recursos para suprirem suas necessidades. Isso quer dizer que, antes de tudo, e do interesse em atender às exigências econômicas capitalistas, é necessário olhar para as comunidades que são diretamente atingidas com os impactos socioambientais, socioeconômicos dessas iniciativas.

Somam-se as dificuldades de trabalho a venda do pescado, sobre a discriminação local, devido as frequentes aparições de peixes mortos às margens do Rio Araguari, próximo a Usina Hidrelétrica Ferreira Gomes Energia. Esse cenário provoca a incerteza da ingestão de peixes. As narrativas representam o sofrimento provocado pelos efeitos nocivos dos empreendimentos em relação às suas atividades cotidianas, ressaltam e reforçam a importância da independência desses trabalhadores dentro do seu ambiente, e como as condições de trabalho deles foram drasticamente transformadas pela construção da UHE Ferreira Gomes Energia.

Outro fator que influenciou a renda desses trabalhadores foi a diminuição da quantidade de espécies de pescado presentes no rio após a construção das barragens, como observado nas



falas a seguir: “[...] Tivemos uma redução muito grande de pescado no nosso município, a pesca ficou muito mais difícil pra gente, em virtude dessas barragens que foram instaladas no município” (PESCADOR, D). “Aqui já foi farto, esse gigante [rio Araguari] já teve fartura” (PESCADOR, B).

A transformação desencadeada nas condições de trabalho dos pescadores artesanais está ligada à desestruturação da natureza do local. Essa situação foi descrita por Silva, Lima e Marinho (2018, p. 196):

Antes da implantação das barragens os pescadores realizavam a pesca quase que diariamente, não existindo para alguns apenas 1 ou 2 dias de trabalho por semana, mas todos os dias e, mesmo assim, não sentiam a diminuição da quantidade dos recursos pesqueiros capturados. Mas, na atualidade, a realidade é outra, a produção diminuiu substancialmente (SILVA; LIMA; MARINHO, 2018, p. 196).

Como visto essa realidade ainda persiste, e corroboram com as falas dos pescadores descritas. Para o pescador C: “agora são todos que estão [contaminados], até a Piaba, tudo, tudo, tudo, aí pra consumir tem que ser bem tratada mesmo pra tirar o micróbio para consumir, alguns que dá pra aproveitar, horrível”.

Botelho (2021) é incisivo em considerar que os transtornos desencadeados na insegurança alimentar e nutricional são resquícios antigos da colonização e vem sendo disseminado atualmente pelo capitalismo, o mundo moderno colonial, negando acesso necessário à sobrevivência das comunidades locais, aos seus territórios, suas terras.

Como forma de superar os obstáculos e garantir a subsistência das suas famílias, alguns pescadores artesanais tiveram que buscar outras atividades para complementação de renda. Quando questionados sobre quais seriam essas outras formas de sustento, os mais citados foram roças, plantações e vendas de frutas e verduras: “Farinha, plantação de verdura, maxixe, as outras plantas frutíferas que tem lá também, pupunheira, cacau, cupuaçu e açaí (PESCADOR A). “Eu e meu marido somos pescadores, mas lidamos também com a agricultora, mas a maior parte é a pesca mesmo (PESCADORA F)”.

Destaca-se que o direito da soberania alimentar dos pescadores artesanais foi negligenciado tanto pelo estado quanto pelas empresas do setor energético, uma vez que esses não consideraram os danos sobre a alimentação dessas comunidades, e muito menos reconheceram essa prática como produção autossustentável que promove a economia e alimentação local (MARQUES, 2010).

Em resposta aos sucessivos danos sobre as condições de vida, a sociedade local se organizou em grupos sociais para o enfrentamento dos problemas oriundos do empreendimento hidrelétrico, essas articulações foram necessárias visto que, há necessidade de explicitar a realidade vivenciada pelos impactados. As mobilizações sociais de resistência e enfrentamento, constituíram e constituem até hoje as reivindicações sobre os danos que permanecem com a comunidade (LOBATO, 2021). “A maioria das decisões da justiça é contra os atingidos (PESCADORA I)”; Então nós de Ferreira Gomes fomos enganados porque o discurso era maior qualidade de vida, [...] Muitas condicionantes como a PACUERA no lago artificial não foi



cumprida [SIC]. Então nós nos organizamos no movimento (PESCADOR J)”.

As denúncias provenientes dos movimentos sociais evidenciaram a tragédia socioambiental, condução que formou a Associação dos Atingidos por Barragens (ATINBA), no município de Ferreira Gomes (LOBATO, 2021). Desse modo, a luta em busca por respostas, soluções e direitos negligenciados tanto pelas empresas, quanto pelos órgãos de regulação e fiscalizadores, é constante dos movimentos sociais dos atingidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo aborda a complexa situação enfrentada pelos pescadores artesanais após a implantação da Usina Hidrelétrica Ferreira Gomes Energia (UHEFGE). As narrativas dos pescadores revelam que a construção da usina acarretou em uma série de impactos socioambientais que afetaram diretamente a subsistência, o trabalho e a renda desses comunitários.

A contaminação do rio e peixes, e a redução da quantidade de espécies de pescado comprometeram a segurança alimentar dessas famílias, gerando insegurança na venda e consumo do pescado local. Além disso, a falta de efetividade nas medidas compensatórias evidencia a fragilidade dos programas que deveriam mitigar os impactos causados pelo empreendimento. A abordagem capitalista e colonial imposta pelas empresas e pelo Estado ao explorar os recursos naturais da região, revela uma visão gananciosa que desconsidera as necessidades das comunidades locais, ignorando o valor das economias locais e da soberania alimentar.

No entanto, é importante ressaltar que, mesmo diante dos desafios impostos pelas hidrelétricas, os pescadores artesanais demonstraram sua resiliência e capacidade de adaptação e superação para dar continuidade a sua luta para sobreviver. A busca por alternativas de sustento, como plantações agrícolas, e o deslocamento para outras áreas do rio mostram a persistência desses trabalhadores em enfrentar os danos causados pelo empreendimento.

É imprescindível que sejam realizadas pesquisas científicas aprofundadas para compreender melhor os impactos socioambientais provocados pelas hidrelétricas e a correlação de seus danos às comunidades afetadas. Além disso, o planejamento e implementação de projetos de desenvolvimento devem considerar as especificidades territoriais e as demandas das populações locais, adotando uma abordagem holística e participativa.

Sendo assim, é necessário a luta contínua das comunidades afetadas com pesquisadores e instituições de ensino para que persistam os processos de denúncias. Sendo de suma importância a compreensão sobre a realidade social vivenciada por essas comunidades, no âmbito de construir possibilidades de políticas para reformular a maneira como são implementados Planos Básicos Ambientais e Estudos de Impactos Ambientais que amparam os empreendimentos de potencial degradação ambiental.

Diante desse cenário, a valorização das economias locais e a luta contínua em prol da soberania alimentar tornam-se fundamentais para garantir a sustentabilidade e o bem-estar dessas comunidades, bem como, evidenciar as irresponsabilidades dos agentes que apoiam e liberam a implementação desses empreendimentos.



Entendemos que somente com ações coletivas e políticas públicas inclusivas será possível construir um futuro mais justo e equitativo para os pescadores artesanais e demais populações que dependem da utilização de recursos naturais e enfrentam os mesmos desafios. A conscientização sobre os impactos das hidrelétricas e a busca por alternativas sustentáveis são passos essenciais rumo a um desenvolvimento verdadeiramente sustentável e equânime.

Por fim, percebe-se que esse artigo atingiu seu propósito inicial, relatando, segundo os pescadores, os danos causados pela implantação da UHE em Ferreira Gomes. Além disso, foram definidas categorias de danos – ambientais, produtividade, modo de vida, renda, cultura – que reforçam a literatura sobre o tema e podem ser exploradas em novas investigações.

REFERÊNCIAS

_____. **Censo Agropecuário 2017**. Município Ferreira Gomes. 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ap/ferreira-gomes/panorama>. Acesso em: 20 jan. 2023.

_____. **População estimada em 2021**. Município Ferreira Gomes. 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ap/ferreira-gomes/panorama>. Acesso em: 20 jan. 2023.

_____. **Trabalho e rendimento 2020**. Município Ferreira Gomes. 2020a. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ap/ferreira-gomes/panorama>. Acesso em: 20 jan. 2023.

BOTELHO, Thiago Resende. A SOBERANIA ALIMENTAR COMO LUTA DECOLONIAL E TERRITORIAL. **Revista Culturas Jurídicas**, v. 8, n. 20, p. 813-840, 2021.

CANAFÍSTULA, Francisco Pereira et al. **Organização social profissional dos pescadores artesanais da foz do rio Amazonas, Amapá, Brasil**. Guaraju, v. 6, n. 2, p. 124-139, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/guaju/article/download/71189/42916>. Acesso em: 6 de fev. 2023.

CARVALHO, N. F. DE; ROMARCO, M. L.; FONSECA, B. C. DA. De pescadores artesanais a piscicultores: a mudança nos meios de vida entre os pescadores atingidos pela construção da usina hidrelétrica do funil. **Extensão Rural**, v. 24, n. 1, p. 79, 2017.

CHAGAS, Marco; VASCONCELOS, Elizeu. **Licenciamento ambiental e desenvolvimento sustentável**: possíveis integrações para territórios singulares na Amazônia brasileira. *Revista de Geografia e Ordenamento do Território (GOT)*, [s.l], [s.v], n. 17. Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território, p. 5-28.

CORRÊA, Katrícia Milena Almeida et al. A formação do Complexo Hidrelétrico no Rio Araguari: impactos no ordenamento territorial de Ferreira Gomes, Amapá. 2018. Disponível em: http://repositorio.unifap.br/jspui/bitstream/123456789/276/1/Dissertacao_FormacaoComplexoHidreletrico.pdf. Acesso em: 03 de jan. 2023

CRUZ, Sávio de Sá Leitão. Espaço e territorialidade pesqueira: análise socioeconômica da atividade pesqueira artesanal no estado de Rondônia. 2018.



DAS NEVES BARROS, K. D.; BRABO, M. F.; FERREIRA, A. C. Impactos de usinas hidrelétricas sobre os recursos pesqueiros amazônicos: os casos de Tucuruí e Belo Monte. **Gaia scientia**, v. 14, n. 4, 2020.

ESCOBAR, Arturo. O lugar da natureza e a natureza do lugar: globalização ou pósdesenvolvimento? In: LANDER, Edgardo (org.). *A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais. Perspectivas latino-americanas*. Buenos Aires: **CLACSO**, set. 2005. (Colección Sur Sur). Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/35174090>. Acesso em: 15 dez. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Área da Unidade Territorial 2022**. Município Ferreira Gomes. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ap/ferreira-gomes/panorama>. Acesso em: 20 jan. 2023.

JAPIASSU, Hilton. **Nascimento e Morte das Ciências Humanas**. 2ª. edição. Rio de. 1982.

JAPIASSU, Hilton. O espírito interdisciplinar. **Cadernos Ebape. BR**, v. 4, p. 01-09, 2006.

LOBATO, Marília Gabriela Silva. **Mitigação e compensação na reprodução de um padrão colonial: o contexto dos discursos, planos e danos das hidrelétricas no Rio Araguari, Amapá**. (2021). **Tese** (Doutorado em Ciências Socioambientais) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2021.

LOPES, Máiria de Sousa; BRITO, Daguinete Maria Chaves. **Impactos socioambientais ocasionados por hidrelétrica no Vale do Jari, Amapá, Brasil: percepções comunitárias**. *Ambiente e Sociedade*, São Paulo, v. 24, [s.n], 2021. 21 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1809-4422asoc20190068r3vu2021L2AO>.

MARINHO, V. de N. M.; SILVA, C. N. da.; LIMA, L. M.; ROSA, A. M.; LIMA, R. Ângelo P.; FERREIRA, G. C.; CAETANO, V. N. da S. Hidroelétricas Na Amazônia Brasileira: Considerações Sobre Os Impactos Na Pesca Artesanal Nos Rios Xingu (Pará) E Araguari (Amapá). **Vivência: Revista de Antropologia**, [S. l.], v. 1, n. 53, 2019. DOI: 10.21680/2238-6009.2019v1n53ID20601.

MARQUES, Paulo Eduardo Moruzzi. Embates em torno da segurança e soberania alimentar: estudo de perspectivas concorrentes. **Segurança alimentar e nutricional**. Campinas - v. 17, n. 2, p. 78-87, 2010.

MIGNOLO, Walter. **Desafios decoloniais hoje**. *Epistemologias do Sul*, Foz do Iguaçu/PR, v. 1, n. 1, 2017. p. 12-32. Disponível em: <https://revistas.unila.edu.br/epistemologiasdosul/article/view/772>. Acesso em: 27 jan. 2023.

MIRANDA, Ana Paula Teixeira; RODRIGUES, Carmem Lima. **Estudo dos impactos socioambientais provocados pela construção da usina hidrelétrica Ferreira Gomes, AP (2014-2019)**. Disponível em:



http://200.139.21.55/bitstream/123456789/770/1/TCC_EstudosImpactosSocio.pdf. Acesso em: 22 jan. 2023.

MORALES, Úrsula da Silva et al. **Caracterização da pesca e produção pesqueira no médio Araguari, Ferreira Gomes, Amapá, Brasil**. 2018.

POLANYI, Karl. A grande transformação: as origens de nossa época. Tradução: Fanny Wrobel. 2. ed. Rio de Janeiro: **Compus**, 2000. 337 p.

RODRIGUES, M. M. B. et al. Impacts of the Belo Monte Dam on the artisanal fishermen of Colony Z-57, in Altamira, PA, Brazil. **Terr@ Plural**, v. 16, p. 1–20, 2022.

ROSA, Thallys Arimar Lopes; LIMA, Ricardo Angelo Pereira de. **Análise da dinâmica territorial da pesca no Médio Araguari: o caso de Ferreira Gomes (AP/Brasil)**. Caminhos de Geografia, Uberlândia-MG, v. 21, n. 77, 2020. p. 151-164. DOI: <http://doi.org/10.14393/RCG217752510>.

SALES, A. D. et al. A pesca e os pescadores artesanais no litoral amazônico brasileiro: os casos de Bragança e Augusto Corrêa. **Extensão Rural**, v. 29, n. 1, p. e4, 2023.

SANTOS, Erick Silva dos; CUNHA, Alan Cavalcanti da; CUNHA Helenilza Ferreira Albuquerque. Usina hidrelétrica na Amazônia e impactos socioeconômicos. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo v. 20, n. 4, p. 197-214, out./dez. 2017.

SILVA, C. N. da; LIMA, R. Ângelo P. de; MARINHO, V. N. M. Desestruturação territorial na atividade pesqueira: a instalação de usinas hidroelétricas na bacia do Araguari (Ferreira Gomes-Amazônia-Brasil). Territorial disruption in the fishery: the installation of hydroelectric power plants at Araguari river (Ferreira Gomes - Amazon - Brazil). **REVISTA NERA**, n. 42, p. 186–201, 2018.

SILVA, Thais M. de. **Hidrelétrica de Tabajara e os possíveis impactos socioambientais: estudo de caso na colônia z-05, Machadinho do Oeste – Rondônia, Brasil**. 2016, 73 f. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Pesca) - Fundação Universidade Federal de Rondônia, Presidente Médici, 2016.

SOMBRA, D. et al. Atividade Pesqueira E Produção Do Espaço Na Amazônia Atlântico-Estuarina: Vigia De Nazaré, Pará, Brasil. *Mares: Revista de Geografia e Etnociências*. V. 4, n. 2, p. 77-98, 2022.

SOUZA, W. L. de; MONTE, L. de F. de O.; SANTOS, A. O. A Pesca Artesanal Na Região Amazônica: Estudo De Caso Dos Pescadores Do Bairro Do Pérola Maicá Em Santarém-Pará. **Raízes**, v. 37, n. 1, p. 95-104, 2017.

ZHOURI, Andréa; OLIVEIRA, Raquel. Desenvolvimento, conflitos sociais e violência no Brasil rural: o caso das usinas hidrelétricas. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. X, n. 2, 2007. p. 119-135. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/asoc/a/fvjLXvyn5chD8BJBsVrBJsS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 fev. 2023



YIN, R.K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim** [recurso eletrônico]. Tradução: Daniel Bueno; Revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.

ANÁLISE DA DIMENSÃO SOCIOAMBIENTAL DO PLANO DECENAL DE EXPANSÃO DE ENERGIA

Thayze Guedes Barreto¹, Universidade Federal do Amapá, thayzebarreto553@gmail.com
Marília Gabriela Silva Lobato², Universidade Federal do Amapá, mariliaunifap@gmail.com
Alan Bena Aguiar Junior³, Universidade Federal do Amapá, alanbena@unifap.br
Carolina Lavini Lobato de Souza⁴, Universidade Federal do Amapá, lobato3301@gmail.com

RESUMO

A política de expansão energética do Brasil possui um planejamento estratégico visando um horizonte de 10 anos a partir da publicação do Plano Decenal de Expansão de Energia (PDE). Trata-se de um dos principais instrumentos do Ministério de Minas e Energia (MME) que registram suas ações governamentais para este fim. São documentos informativos que são estruturados a partir de quatro dimensões, sendo elas: mercado, questões socioambientais, geração de energia e transmissão de energia. Baseando-se nessas informações, o presente artigo visa analisar os temas socioambientais presentes no Plano Decenal de Expansão de Energia de 2022, em contexto de comunidades locais do rio Araguari, estado do Amapá, que se enquadram nas interferências socioambientais dispostas no PDE. Ao realizar a análise documental do PDE 2022, a pesquisa identificou lacunas e deficiências na abordagem dos impactos sociais e ambientais diante das narrativas dos participantes da pesquisa. Com os resultados dessa análise, foi verificada a importância dos indicadores socioambientais, que são instrumentos da expansão de energia, na formulação de políticas energéticas mais sustentáveis para as comunidades envolvidas em torno das hidrelétricas em volta do rio Araguari.

Palavras-chave: Usinas hidrelétricas; dimensão socioambiental; Política Energética.

1 INTRODUÇÃO

A política energética do Brasil é planejada em um horizonte decenal (10 anos), um dos principais instrumentos desse planejamento são os Planos Decenais de Expansão de energia (PDEs), que iniciaram em 2006 e atualmente compreendem um total 15 PDEs quase que divulgados atualmente. Tais documentos são construídos como uma métrica utilizada para medir os possíveis impactos que a expansão de energia pode ocasionar ao meio ambiente e na sociedade. Os PDEs são documentos informativos com uma indicação e não determinação de eventos futuros que são estruturados a partir de três dimensões, sendo elas: econômica, estratégica e social.

Na dimensão econômica, o PDE visa apresentar as necessidades energéticas sob a ótica do planejamento para permitir o desenvolvimento da economia nacional e, por conseguinte, a



competitividade do País. Na dimensão estratégica, os estudos do PDE destacam o melhor aproveitamento dos recursos energéticos nacionais, dentro de uma visão de médio e longo prazo e encorajando a integração regional. Por fim, na dimensão social, a expansão da oferta de energia deve ser feita com acesso a toda população brasileira, e considerando seriamente os aspectos socioambientais. (BRASIL, 2021, p.12, grifos nossos). O desafio para as comunidades é serem visibilizadas diante dos critérios econômicos em que os PDEs são estruturados.

É importante ressaltar que a elaboração dos PDEs ocorre em conjunto com a participação de outros órgãos e instituições, como o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e o Ministério do Meio Ambiente, visando uma abordagem integrada e considerando todas as dimensões envolvidas. Assim, o Ministério de Minas e Energia, em colaboração com a EPE e outros atores relevantes, desempenha um papel fundamental na elaboração dos PDEs, guiando e orientando o planejamento estratégico para o setor energético do país.

Pela diversidade de agentes públicos empenhados no planejamento dos PDE é instigante identificar a persistência dos danos ambientais e sociais comumente averiguados em pesquisas científicas, Zhouri e Laschefski (2010) apontam que a desigualdade social cresceu em todo o país, causando fenômenos como o desemprego estrutural, os mais variados conflitos fundiários, formas de exclusão de grupos marginalizados e devastações ambientais com ameaças aos grupos que viviam nessas áreas.

É importante destacar que existe uma percepção generalizada, especialmente por parte dos governos e do setor energético, de que as UHE são inevitáveis para a obtenção do progresso e desenvolvimento. Essa visão muitas vezes ignora ou minimiza os danos socioambientais causados por esses empreendimentos (LOBATO, 2021).

Nesse íterim, analisar a dimensão socioambiental constante no PDE 2022 é fundamental para haver dados expostos de maneira explícita sobre o planejamento energético, demonstrando os impactos no cotidiano das comunidades locais do rio Araguari, estado do Amapá. É necessário romper com as amarras do determinismo, da racionalidade eurocêntrica observada nos PDEs.

A primeira seção deste trabalho discorre sobre a fundamentação teórica, res que que envolve a implementação dos PDEs e os impactos sofridos pelos grupos sociais. Também é mencionada a importância de considerar a relação entre a qualidade de vida das comunidades afetadas e a preservação dos ecossistemas.

A segunda seção trata-se dos procedimentos metodológicos utilizados durante o desenvolvimento da pesquisa documental e pesquisa de campo. Na terceira seção, a discussão envolve a análise dos temas socioambientais presentes nos PDEs, a relação entre desenvolvimento e impactos socioambientais, assim como, a necessidade de reconhecer os direitos das comunidades afetadas e a importância dos debates acerca do tema.

E por fim, na quarta seção ocorrem as considerações finais que ressaltam a necessidade de uma abordagem mais humana e holística, que considere a qualidade de vida das comunidades e a preservação dos ecossistemas. Também aponta para a falácia do discurso de desenvolvimento em prol do progresso, que muitas vezes desestrutura comunidades e degrada o meio ambiente em nome do capital.



2 UMA BREVE ANÁLISE SOBRE OS PLANOS DECENAIS DE EXPANSÃO DE ENERGIA.

Os Planos Decenais de Expansão de Energia são instrumentos de planejamento utilizados para prospectar e estruturar o crescimento do setor energético no Brasil ao longo de uma década. Esses planos são elaborados pela Empresa de Pesquisa Energética e visam definir as diretrizes e metas para o desenvolvimento de fontes de energia, infraestrutura e medidas de eficiência energética.

A orientação sobre os estudos de cada Plano indica quatro grandes dimensões: mercado, questões socioambientais, geração de energia e transmissão de energia. Como esses dois últimos fazem parte do processo de oferta de energia e são definidos somente após a análise de mercado, entende-se que mercado e questões socioambientais forneceriam as bases para o debate entre os motivos e interesses que levam à implantação das políticas energéticas, aliada aos desdobramentos que ocorrem após sua efetivação. Nesse sentido, quando se refere as análises econômicas, os planos decenais de expansão energética tratam da Economia nacional a partir de variáveis como crescimento do PIB, além de considerarem o crescimento de indústrias de extração, transformação e construção (BRASIL, 2022). Além de considerarem

análise econômica internacional e nacional que é orientada pelo mito do desenvolvimento para observar as relações econômicas entre os países e os principais setores produtivos que consomem energia. Essa estratégia é reflexo de toda a racionalidade que instrumentaliza a elaboração dos PDEs e esconde os interesses por trás do discurso de segurança energética (LOBATO, 2021, p. p. 27).

A dimensão averiguada neste artigo trata das questões socioambientais, que categorizam populações tradicionais, povos indígenas, comunidades ribeirinhas, entre outros, como desafios a serem superados para consolidar a expansão de energia (BRASIL, 2021). Essa maneira de perceber a cultura, o saber e o modo de vida de uma infinidade de comunidades estão as relações que aprofundam as injustiças ambientais, causando impactos significativos à população localizadas em território que interferem na expansão de energia.

Após a análise do Plano Decenal 2022 foi possível observar que são mencionadas demandas de energia e as relações internacionais e nacionais necessárias para o cumprimento de vantagens competitivas (interação econômica entre países, evolução do Produto Interno Bruto, desenvolvimento econômico desigual entre as regiões, aumento do consumo etc.), entretanto, quando se trata de temas socioambientais, os critérios de análises são ineficientes.

Os temas socioambientais no PDE 2022 (quadro 01) são usados como instrumentos para mensurar a sustentabilidade no meio social, com a finalidade de integrar precauções ambientais, sociais e econômicas que devem ser consideradas no momento da implantação da verificação da viabilidade energética. Duarte (2013), disserta que é ideal que essas questões socioambientais sejam implementadas um grupo de metas de sustentabilidades estabelecidas no princípio do processo de planejamento.



Quadro 01 - Síntese dos temas socioambientais do PDE 2031

Temas socioambientais	Interferências representadas
Biodiversidade	Perda de indivíduos; a perda ou transformação de habitats naturais aquáticos, ou terrestres; e impactos em ecossistemas e em suas funções. Retrata também complexidades observadas no processo de licenciamento ambiental.
Organização territorial	Retrata potenciais conflitos de uso e ocupação do solo. Também abarca impactos decorrentes da atração populacional e da pressão sobre infraestrutura local e seus equipamentos e serviços.
Paisagem Povos e terras indígenas	Refere-se ao impacto visual em paisagens naturais e urbanas. Vinculado à diversidade étnica, à questão territorial e à necessidade de gestão dos conflitos pelos recursos. Somam-se a isso os desafios dos processos de licenciamento ambiental e de consulta prévia, livre e informada.
Qualidade do ar	Relacionado à emissão de poluentes atmosféricos na geração de energia elétrica.
Recursos hídricos	Representa possíveis conflitos pelo uso dos recursos hídricos.
Resíduos	Reflete a importância dos resíduos dos processos para geração de energia elétrica e produção de combustíveis.

Fonte: adaptado de Brasil (2022, p. 296)

Entretanto, mesmo diante do planejamento energético consolidado, observa-se um aprofundamento da reprodução desses impactos (LOBATO, 2021). O campo de poder extremamente desigual pode ser averiguado perante a implantação de grandes paisagens industriais como as hidrelétricas, ocasionando em confrontos violentos e experiências diversas de violação de direitos humanos (ZHOURI *et al.*, 2005).

É nesse contexto de visibilizar o futuro com base em indicadores que os cenários são projetados, o panorama utilizado como “um conjunto formado pela descrição, de forma coerente, de uma situação futura e de encaminhamentos que permitam passar da situação de origem para a situação futura” (GODET; DURANCE, 2011, p. 26 *apud* PIZZIO, 2020, p.118) que os temas socioambientais constantes nos PDE serão utilizados.

Estudos aplicados de cenários têm prospectado o potencial e riscos ambientais associados à expansão do setor de energia, como no caso das Usinas hidrelétricas, das indicações das principais áreas de conservação da biodiversidade, dos possíveis impactos em comunidades, entre outros (CHAGAS; FILOCREÃO, 2020).

Entretanto, esses riscos “apresentados” nos PDEs, tratados de maneira tão supérflua e superficial de modo que pareçam pequenos em “prol do desenvolvimento”, visando trazer modernidade e progresso, representa uma racionalidade capitalista que deve ser investigada. Esse pseudodesenvolvimento se constrói com base na destruição de diversas populações que vivem em um microcosmo social, diferente do padrão colonial, socialmente aceito.

De acordo com Carvalho (2014) o desenvolvimento regional deveria evitar dinâmicas que apenas favorecem a concentração de renda na região beneficiada, e contribuir para uma melhoria da



renda real das camadas mais pobres da população. Essa busca por regulação ambiental foi construída em um cenário de necessidade de enxergar o desenvolvimento social nas comunidades atingidas por grandes empreendimentos, desde a década de 1970. Nesse mote de grandes projetos encontram-se as Usinas hidrelétricas.

3. METODOLOGIA

Para analisar as especificidades do caminho metodológico, houve necessidade de investigar os temas socioambientais apresentados para poder fazer um paralelo entre o discurso implementado, com o que está sendo vivenciado por comunidades locais do rio Araguari, estado do Amapá. Os temas socioambientais no PDE (2022) analisado são um dos instrumentos que sintetizam os fatores que podem interferir na expansão energética. Os temas socioambientais analisados foram sete: Biodiversidade, organização territorial, paisagem, povos e terras indígenas, qualidade do ar, recursos hídricos e resíduos.

Discutir a narrativa presente nesses temas é fundamental para medir e avaliar os impactos das atividades humanas no meio ambiente e nas comunidades. Uma abordagem mais humana permite considerar a relação entre a qualidade de vida das comunidades atingidas e a preservação dos ecossistemas, promovendo o entendimento holístico sobre os impactos. O território deixa de ser tão-somente um instrumento no qual as atividades econômicas apresentam-se, para ser o protagonista da geração do desenvolvimento (BELLINGIERI, 2017).

Debates acerca do tema são importantes não apenas do ponto de vista científico e acadêmico, mas também do ponto de vista social, por ser indispensável à compreensão da magnitude das repercussões. A fim de melhor nortear as compensações e as políticas públicas de minimização dos impactos socioambientais vivenciados pelas comunidades.

Após análise do PDE as entrevistas ocorreram com cinco pescadores e agricultores que tiveram seu modo de vida alterado em decorrência da implantação de usinas hidrelétricas no rio Araguari. O artigo não possui o objetivo de detalhar os impactos e avançar nas percepções das entrevistas em relação a todos os danos ocasionados, mas relacionar os temas ambientais constantes no PDE ao cotidiano da população que está presente na área de interferência mencionada pelo PDE 2022. Em pesquisas futuras essa análise deve ser desenvolvida.

Cada pessoa entrevistada assinou um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, para garantir o sigilo dos participantes. Os pescadores e agricultores que aceitaram participar da pesquisa tem seu modo de vida diretamente relacionado à existência do rio Araguari, uma vez que há três gerações, essas famílias ocupam a região e vivem da pesca artesanal e agricultura familiar. O contato com os participantes foi possível por intermédio da atuação dos autores deste artigo em Projeto de Extensão da Universidade Federal do Amapá, no espaço territorial do qual trata a pesquisa. As pesquisas ocorreram no período de abril a dezembro de 2022, em comunidades ribeirinhas no alto rio Araguari, estado do Amapá.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os PDEs sob a ótica do Governo no horizonte decenal publicados quase anualmente



(quadro 2), de acordo com Empresa de Pesquisa Energética (EPE). Os PDEs trazem uma visão integrada permitindo extrair importantes elementos para o planejamento do setor de energia, reduzindo até mesmo os impactos ambientais (DUARTE, 2013).

Quadro 2- Identificação dos Planos Decenais de Expansão de Energia, Brasil (2006 a 2021)

Brasil (2006)	O PDE 2006-2015 tem o objetivo de “orientar as ações e decisões relacionadas ao equacionamento do equilíbrio entre as projeções de crescimento econômico do país, seus reflexos nos requisitos de energia elétrica” (BRASIL, 2006, grifo nosso)	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de geração; - Indicadores de transmissão; - Aspectos socioambientais. - Instalação de UHEs por bacia, ocupação dos biomas em terras indígenas e UC
Brasil (2007) Brasil (2009)	O PDE 2006-2016 e o PDE 2008-2017 têm o objetivo de “definir um cenário de referência para implementação de novas instalações na infraestrutura de oferta de energia, necessárias para se atender ao crescimento dos requisitos do mercado, [...] de forma ambientalmente sustentável e minimizando os custos totais esperados de investimento, inclusive socioambientais, e de operação” (BRASIL, 2007, p. 17, grifo nosso)	Intensidade energética da economia; relação entre o consumo final de energia no país e o PIB (p. 31).
Brasil (2010)	Expor [...] as premissas demográficas, macroeconômicas e setoriais, assim como aquelas relativas à eficiência energética e à autoprodução, têm papel fundamental na determinação da dinâmica do consumo de energia, com implicação direta no comportamento de vários indicadores setoriais”.	<ul style="list-style-type: none"> - PIB mundial; - Comércio mundial; - PIB nacional; - Exportação; - Importação; - Balança comercial;
Brasil (2011)	“O PDE 2020 se apresenta como importante instrumento para [...] Aumento da eficiência energética, incremento do parque instalado de hidroeletricidade e fontes alternativas de energia elétrica como eólica, biomassa e PCHs” (BRASIL, 2011, grifo nosso).	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução da população; - Intensidade energética na economia; - Balança comercial.
Brasil (2012)	O “PDE 2021 apresenta importantes sinalizações para orientar as ações e decisões relacionadas ao equacionamento do equilíbrio entre as projeções de crescimento econômico do país e a necessária expansão da oferta, de forma a garantir à sociedade suprimento energético com adequados custos em bases técnica e ambientalmente sustentável.” (BRASIL, 2012, grifo nosso).	
Brasil (2013) Brasil (2014) Brasil (2015)	Os PDEs 2022, 2023 e 2024 apresentam “importantes sinalizações para orientar as ações e decisões relacionadas, voltadas para o equilíbrio entre as projeções de crescimento econômico do país e a necessária expansão da oferta, de forma a garantir à sociedade suprimento energético com adequados custos, em bases técnica e ambientalmente sustentáveis” (BRASIL, 2013, grifo nosso).	
Brasil (2017)	“Identificar e investigar as estratégias indicativas para a expansão da oferta de energia nos próximos anos e as sinergias entre os setores, com benefícios em termos de aumento de confiabilidade, redução de custos de	Expansão da oferta de energia nos próximos anos e as sinergias entre os setores, com benefícios em termos de aumento de confiabilidade, redução de



	produção e redução de impactos ambientais” (BRASIL, 2017, grifo nosso).	custos de produção e redução de impactos ambientais” (BRASIL, 2017, grifo nosso).
Brasil (2018)	“Seu objetivo primordial é indicar, e não propriamente determinar, as perspectivas, sob a ótica do Governo da expansão do setor de energia no horizonte de dez anos, [...] com benefícios em termos de aumento de confiabilidade, redução de custos de produção e redução de impactos ambientais” (BRASIL, 2018b, grifo nosso).	<ul style="list-style-type: none"> - PIB; - Evolução da população; - Número de domicílios; - PIB; - PIB per capita; - Intensidade energética da economia.
Brasil (2020)	Ambos, PDE 2029 e 2030, apresentam o objetivo de “indicar, e não propriamente determinar, as perspectivas, sob a ótica do Governo da expansão do setor de energia no horizonte de dez anos, dentro de uma visão integrada para os diversos energéticos. Tal visão permite extrair importantes elementos para o planejamento do setor de energia, com benefícios em termos de aumento de confiabilidade, redução de custos de produção.	Redução de impactos ambientais” (BRASIL, 2020b, grifo nosso).
Brasil (2021)		

Fonte: Lobato (2021, p. 113)

Do mesmo modo, são documentos que contêm uma manifestação não determinante das perspectivas de expansão do setor de energia sob a ótica do Governo no horizonte decenal e deve ser publicado anualmente. E, em síntese, os PDEs trazem uma visão integrada permitindo extrair elementos para o planejamento do setor de energia, reduzindo até mesmo os impactos ambientais (DUARTE, 2013).

No quadro 02, verifica-se que todos os objetivos dos PDEs, que orientam a Expansão Elétrica estão diretamente relacionados ao atendimento de requisitos que atendam o crescimento econômico do país. A que se frisar que quando se trata da redução de impactos ambientais há sempre a correlação

Nesse contexto, os PDEs deveriam servir como ferramentas que representassem variáveis importantes do sistema de energia e que podem fornecer informações para apoiar tomada de decisões capazes de gerar políticas energéticas mais sustentáveis. Porém, para o Entrevistado A, após a implantação das usinas hidrelétricas “mudou e muito a pesca da gente, muitas bolhas apareceram nos peixes, e peixes mortos também. Onde dava pra pegar peixe na malhadeira, hoje não é possível”.

A narrativa do entrevistado traduz interferência na Biodiversidade, que é o primeiro tema socioambiental trazem uma narrativa velada a uma lógica da organização territorial, aos interesses do mercado, capitais, exportação e agronegócio, a qual vêm desestruturando o modo de vida dos povos tradicionais e gerando conflitos territoriais em relação a isso Acsegrad (2022) fala que a desapropriação de recursos e terras tradicionalmente pertencentes a populações locais é propagada como atividade empresarial em prol do Meio Ambiente. E para desacelerar a sobreposição dos interesses do capital sobre o meio ambiente, foram estabelecidas diversas políticas.

Dito isso, a política ambiental no Brasil é estabelecida pela Constituição Brasileira de 1988, esta prevê a preservação do meio ambiente e do equilíbrio ecológico, além de estabelecer a responsabilidade de todos pela preservação, prevenção e controle da poluição ambiental. O



Brasil possui uma série de leis e regulamentos que protegem o meio ambiente e deveriam promover o desenvolvimento sustentável.

A Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA) possui como finalidade a ascensão e a prevenção da qualidade ambiental propícia à vida e a preservação, visando assegurar, no país, condições aos interesses da segurança nacional, à proteção da dignidade da vida humana e garantir o desenvolvimento socioeconômico (BRASIL, 1981).

Já em específico do desenvolvimento da região do Amapá, as políticas foram melhor desenvolvidas em 12/05/1989, quando foi criada a Coordenadoria Estadual do Meio Ambiente (CEMA), para orientar a política de Meio Ambiente do Estado do Amapá, melhoria da qualidade de vida da população, sendo que em 1996, foi elevada ao status de Secretaria (SEMA), que tem no patrimônio florestal e hidrográfico os seus maiores bens.

Políticas ambientais caracteriza os processos de ambientalização do Estado como aqueles em que poderes públicos adotam ações que restringem circunstancialmente a vigência de interesses econômicos e se contrapõem a certas áreas de governo em nome de razões ambientais (ACSELRAD, 2022, p. 28).

Teoricamente essas políticas deveriam alinhar os interesses econômicos em prol das razões ambientais, porém não é isso que está sendo vivenciado no Amapá. Cada vez mais os interesses do capital estão se sobrepondo a quaisquer outros aspectos de desenvolvimento, incluso o regional, essa racionalidade é ligada diretamente a lógica de reprodução do capitalismo a qual vem se disseminando a partir de estratégias que buscam concentração da renda da aristocracia, de acordo com Carmo *et al.*, (2020,p. 255).

Para dar suporte a esta estratégia de desenvolvimento há um complexo aparato político mobilizado para influenciar decisões e convencer a opinião pública da necessidade de continuidade de tais empreendimentos. Baseado no discurso de que as grandes obras de infraestrutura no Amapá são indispensáveis para o desenvolvimento do País, o Estado forja uma ideia equivocada da imperiosa necessidade na execução destas obras, qualificando os empreendimentos e reduzindo as críticas a partir de um discurso que exalta a necessidade de bem-estar coletivo, mesmo que para isso seja necessário desestruturar comunidades e degradar o meio ambiente. Para tanto, é difundida a falácia de que os impactos socioambientais decorrentes dos grandes projetos de desenvolvimento no Amapá são infinitamente menores do que seus benefícios.

Esse discurso homogêneo de desenvolvimento em prol do crescimento fica claro ao se observar os indicadores socioambientais presentes no PDE, diversas comunidades são representadas como desafios a serem enfrentados para o uso dos recursos sob a justificativa de um maior “progresso” na região como exposto no PDE (2021 p.297).“questão territorial e à necessidade de gestão dos conflitos pelos recursos.”

Nesse contexto, observa-se uma espécie de “subjetividade” portadora de um discurso que apresenta traços profundamente específicos voltados para o capital, defendidas por aparato estatal e suas políticas públicas, que garantam a perpetuação deste arranjo político-econômico. Santos *et al.*, (2022 p. 3) determina que:



O desenvolvimento sustentável justifica a sustentabilidade do próprio sistema Capitalista contemporâneo, visto que o desenvolvimento econômico é o mais sustentado no sistema, onde a preocupação ambiental é consequência do desenvolvimento econômico, enquanto a dimensão social, na grande maioria, ainda é deixada de lado.

Os interesses das operações do capital estão focados em manter e aumentar seus lucros, muitas vezes às custas da exploração excessiva dos recursos naturais, da desigualdade social e do enfraquecimento das comunidades locais. Esses interesses podem utilizar discursos de sustentabilidade para legitimar suas práticas e criar uma imagem positiva perante a sociedade.

No entanto, essa disseminação de discursos de dominação pode ser uma forma de mascarar o verdadeiro impacto dessas operações e perpetuar relações de poder assimétricas. Por trás de uma suposta preocupação ambiental e social, podem existir práticas que perpetuam a concentração de riqueza, o deslocamento forçado de comunidades tradicionais, a destruição de ecossistemas e outras formas de injustiça.

A implementação das UHE somente com uma perspectiva monetária sem considerar aspectos sociais ocasiona em dinâmicas que podem provocar perdas da identidade culturais de diversos povos. Em suma, discutir a forma como os indicadores socioambientais se referem aos impactos é importante para garantir que as decisões e ações relacionadas a projetos sejam orientadas pela justiça social, pela participação das comunidades afetadas e pela promoção da sustentabilidade ambiental. Essa abordagem mais humana é fundamental para uma gestão de impactos socioambientais mais inclusiva, responsável e resiliente.

É importante ressaltar uma abordagem crítica, que questione e analise profundamente as ações e intenções por trás dos discursos de sustentabilidade. É fundamental promover uma transição verdadeiramente sustentável baseada na equidade, na proteção dos direitos humanos, na participação das comunidades afetadas e na regeneração dos ecossistemas.

Somente dessa forma podemos evitar que os interesses de dominação disfarçados em discursos de sustentabilidade perpetuem desigualdades e danos socioambientais, e possamos avançar em direção a um verdadeiro processo de desenvolvimento sustentável, que promova uma relação harmoniosa entre a economia, a sociedade e o meio ambiente.

Nesse ínterim, Tostes e Ferreira (2017) apontam que a utilização de indicadores tem sua origem na necessidade de se considerar o processo de desenvolvimento, utilizando uma abordagem que incorpore diversos aspectos como sociais, ambientais, econômicos, espaciais, culturais e institucionais e não somente os econômicos.

O debate que envolve os indicadores socioambientais auxilia na compreensão de processos de avaliação do desenvolvimento regional, principalmente por apresentar uma melhor perspectiva sobre como se constitui o crescimento no Estado do Amapá. Permite entender as condições econômicas, sociais e ambientais da região, auxiliando assim para identificar algumas tendências que podem estar afetando determinadas regiões.

Esse modelo de desenvolvimento tem que prezar a cultura e a diversidade local, atendendo as necessidades da região, e criando políticas públicas eficientes, não infringindo o sistema social pré-existente naquela região, abarcando as culturas e as formas de saber, com a não imposição de padrões sobre as comunidades locais das áreas. Para Silva (2016) ter o



lugar como foco principal, traz uma ressignificação da palavra desenvolvimento, atribuindo a ela um novo status que possibilita que os diferentes saberes, produzir e se expressar sejam respeitados e entender que desenvolvimento tem múltiplos sentidos.

De acordo com Carvalho (2014) o desenvolvimento regional deveria evitar dinâmicas que apenas favorecem a concentração de renda na região beneficiada, e contribuir para uma melhoria da renda real das camadas mais pobres da população.

Para Porto *et al.*, (2014) desde o período colonial o atual estado do Amapá tem sido alvo de constantes inserções de empreendimentos externos, que atuaram na exploração de potenciais naturais, com enfoque nas atividades extrativistas. Desde os primórdios da colonização o estado tem suas matérias-primas extraídas e destruídas em prol do capital, e esses impactos são minimizados com a utilização de políticas ambientais.

Essa busca por regulação ambiental foi construída em um cenário de necessidade de enxergar o desenvolvimento social nas comunidades atingidas por grandes empreendimentos, desde a década de 1970. Nesse mote de grandes projetos encontram-se as Usinas hidrelétricas, as quais amparam sua implementação nos PDEs.

Em suma, os Planos Decenais de Expansão de Energia são instrumentos de planejamento que visam orientar o “crescimento” do setor energético de um país, considerando aspectos técnicos, econômicos e socioambientais, garantindo assim uma gestão mais eficiente e sustentável da energia, porém, não é esse cenário que se constata, apesar de serem parte da política ambiental, as ações governamentais para planejar e sistematizar a expansão de energia e o crescimento econômico são insuficientes

Destarte a essa conduta, como parte inerente da política ambiental são elaboradas ações governamentais para planejar e sistematizar os caminhos para expansão de energia e crescimento econômico utilizando os PDEs, que desde sua origem em 2006 demonstram de maneira insuficiente o conceito de como esses impactos ocorrem e os justificam de maneira puramente voltada para fatores econômicos escondidos sob um discurso meramente ilustrativo de desenvolvimento, Brandão (2010, p. 9), afirma que não existe um campo disciplinar ímpar, poderá nem que minimamente descrever a riqueza de determinações da intrincada marcha que concerne o desenvolvimento, sendo que “a busca de uma teoria geral e com algum nível de abstração será ou inútil, ou impossível.”

Então, afirmar nesses documentos que o desenvolvimento ocorre, especificamente, a partir de fatores capitais reforça uma dinâmica exploratória que resulta em violações dos direitos das comunidades afetadas, risco de degradação ambiental, desigualdade social e exclusão, perda de patrimônio cultural e incompatibilidade com os objetivos de sustentabilidade. Portanto, é urgente reformar esses planos e adotar uma abordagem mais abrangente e equilibrada, levando em conta os impactos socioambientais de forma adequada (CASTRO *et al.*, 2014).

No contexto do PDE, os indicadores desempenham um papel fundamental. Eles são parâmetros de avaliação utilizados para medir e monitorar a eficiência e o impacto das políticas e projetos energéticos. Os indicadores socioambientais, em particular, estão diretamente relacionados às questões sociais e ambientais que envolvem o processo de expansão da energia.

Esses indicadores consideram fatores como saúde, qualidade de vida, justiça social, preservação ambiental e participação comunitária. Eles deveriam fornecer uma imagem mais



completa dos impactos gerados pela expansão da matriz energética, permitindo que sejam tomadas medidas mitigadoras ou corretivas, quando necessário. Além disso, os indicadores também são importantes instrumentos de transparência e responsabilidade, fornecendo informações para a sociedade civil, pesquisadores e tomadores de decisão.

No entanto, ao examinarmos a relação entre o PDE, os indicadores e a realidade vivenciada pelas comunidades, é importante considerar a partir de uma perspectiva crítica. Essa abordagem teórica e política busca desafiar as estruturas de poder e dominação presentes nas relações sociais, políticas, econômicas e culturais. Ela questiona os sistemas de conhecimento e as hierarquias estabelecidos no contexto da colonização, buscando desconstruir as formas de pensamento e prática.

Nesse sentido, esses indicadores realmente refletem as necessidades e aspirações das comunidades afetadas pela expansão da energia. Além disso, o mesmo também incentiva a repensar o próprio PDE, questionando se suas premissas e objetivos são coerentes com uma visão socialmente justa de desenvolvimento.

Sob uma ótica social, os indicadores socioambientais devem ser sensíveis às desigualdades estruturais, às práticas de exclusão e aos impactos diferenciados que projetos de expansão de energia podem ter sobre diferentes grupos sociais. Eles devem incorporar uma lente crítica que considere as relações de poder e as dinâmicas sociais presentes em cada contexto específico. Portanto, ao discorrer sobre o PDE, e os indicadores, é fundamental refletir sobre a necessidade de uma abordagem crítica e sensível às questões sociais e culturais envolvidas na expansão da matriz energética. Deve-se buscar a inclusão de perspectivas e conhecimentos diversos, promovendo uma transformação estrutural e promovendo uma energia mais justa e sustentável.

O Plano Decenal é construído a partir de quatro dimensões: sendo a primeira macroeconômica, estudos socioambientais, geração de energia e transmissão de energia, para Lobato (2021,p.108) os PDEs:

Representam uma síntese das ações do Estado brasileiro, no intuito de estabelecer os principais setores produtivos que consomem energia, suas demandas no tempo e espaço e as fontes energéticas de menor risco econômico para cada setor. Mais que isso: são instrumentos de planejamento que norteiam os discursos e as práticas dos agentes que representam o Estado e suas relações com o setor empresarial.

Lobato (2021) aponta que essa concepção reflete a estrutura do modelo capitalista, o qual atua com negligência em relação a aspectos sociais e culturais. A autora afirma que mesmo diante dos instrumentos de regulação ambiental, que surgiram após os processos de lutas, os danos e desastres persistem. Essa dinâmica está geralmente associada aos interesses de operações do capital que disseminam discursos de dominação.

Segundo a Comissão Mundial de Desenvolvimento e Meio Ambiente das Nações Unidas (criada em 1983), estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) o desenvolvimento sustentável é suprir as necessidades da população mundial atual sem comprometer as necessidades das populações futuras, procurando manter e melhorar as



características econômicas, ambientais e sociais de uma região de forma que os seus membros possam usufruir.

[...] propor estratégias ambientais de longo prazo para obter um desenvolvimento sustentável por volta do ano 2000 e daí em diante; recomendar maneiras para que a preocupação com o meio ambiente se traduza em maior cooperação entre os países em desenvolvimento e entre países em estágios diferentes de desenvolvimento econômico e social e leve à consecução de objetivos comuns e interligados que considerem as inter-relações de pessoas, recursos, meio ambiente e desenvolvimento; considerar meios e maneiras pelos quais a comunidade internacional possa lidar mais eficientemente com as preocupações de cunho ambiental ; ajudar a definir noções comuns relativas a questões ambientais de longo prazo e os esforços necessários para tratar com êxito os problemas da proteção e da melhoria do meio ambiente, uma agenda de longo prazo para ser posta em prática nos próximos decênios, e os objetivos a que aspira a comunidade mundial. (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991, p. 70).

Uma condição chave para fazer e medir o progresso no que concerne uma perspectiva sustentável é que as figuras que tomam decisões políticas sejam orientadas por dados relevantes, e os indicadores socioambientais são ferramentas utilizadas para expor esses dados. Os indicadores socioambientais são ferramentas utilizadas para medir e avaliar o impacto de determinadas atividades, políticas ou programas na sociedade e no meio ambiente (DA CUNHA KEMERICH *et al.*, 2014)

Eles são utilizados para monitorar e entender a relação entre a dimensão social e a dimensão ambiental, permitindo uma análise mais abrangente e integrada. Esses indicadores podem abranger diversos aspectos, como qualidade de vida, saúde, educação, emprego, igualdade social, uso de recursos naturais, emissões de poluentes, entre outros. Através dos indicadores socioambientais, é possível identificar tendências, avaliar os efeitos das intervenções e direcionar ações de forma mais sustentável e responsável. (NASSAR *et al.*, 2020).

O debate que envolve os indicadores socioambientais auxilia na compreensão de processos de avaliação do desenvolvimento regional, principalmente por apresentar uma melhor perspectiva sobre como se constitui o crescimento no Estado do Amapá. Permite entender as condições econômicas, sociais e ambientais da região, auxiliando assim para identificar algumas tendências que podem estar afetando determinadas regiões e maneira como são apresentados esses indicadores, é importante para se ter uma perspectiva analítica de como se constitui o panorama de crescimento energético no Brasil, porém, de acordo com Veiga (2009, p.421) “Apesar de ser unânime o reconhecimento do papel crucial que poderão vir a desempenhar os indicadores socioambientais, não tem havido sequer aquele mínimo de convergência que seria necessário para que houvesse legitimação de algum (ou alguns) deles”.

Esse modelo de desenvolvimento tem que prezar a cultura e a diversidade local, atendendo as necessidades da região, e criando políticas públicas eficientes, não infringindo o sistema social pré-existente naquela região, abarcando as culturas e as formas de saber, com a não imposição de padrões sobre as comunidades locais das áreas. Para Silva (2016) ter o lugar como foco principal, traz uma ressignificação da palavra desenvolvimento, atribuindo a



ela um novo status que possibilita que os diferentes saberes, produzir e se expressar sejam respeitados e entender que desenvolvimento tem múltiplos sentidos.

A partir disso, os indicadores socioambientais percorridos nos PDEs exprimem estatísticas selecionadas que caracterizam alguns aspectos que envolvem o meio ambiente e seus recursos, abrangendo as atividades humanas envolvidas. Os indicadores que constam no PDE tratam de possíveis impactos na biodiversidade, organização territorial, paisagem, qualidade do ar, recursos hídricos, povos e terras indígenas e resíduos, cada um representado com suas respectivas cores, conforme demonstrado no quadro 3.

Quadro 3-Temas socioambientais e as interferências socioambientais representadas nos PDEs:

Biodiversidade	Povos e terras indígenas	Resíduos
Organização territorial	Qualidade do ar	
Paisagem	Recursos hídricos	

Fonte: Temas socioambientais do Plano Decenal De Expansão De Energia 2021, adaptado pelos autores.

4.1 Os impactos socioambientais em Usinas hidrelétricas

As hidrelétricas se tornaram a solução para a produção de energia elétrica na década de 1970. Zhouri (2007) aponta que a partir desse período destacam-se as propostas industriais que vêm transformando diversas paisagens e ecossistemas em monoculturas de eucalipto e represas hidrelétricas.

Para Cassiolato e Lastres (2001) no que se refere ao Brasil a mudança mais importante ocorrida no período se refere ao aumento significativo da participação das indústrias processadoras de recursos naturais, havendo uma internacionalização da economia e o crescimento dos grandes grupos econômicos, facilitando a formação e penetração dos conglomerados, em todos os setores da economia mundial, inclusive os setores elétricos

Porém, as UHEs foram intensamente combatidas por comunidades locais que tiveram seu modo de vida desestruturado, ainda hoje os impactos estão sendo sentidos e reconhecidos pelas populações. Há uma grande exigência de discussão sobre os impactos e de suas proporções. A esse respeito

O estado é referência de uma problematização que o divide entre os adeptos do desenvolvimentismo pela apropriação privada dos recursos naturais (exportação de commodities) – “os destruidores da natureza” – e os que defendem a preservação da biodiversidade (áreas protegidas) – “os protetores da natureza. (MARCO; FILOCREAÇÃO, 2020, p.55).

Os “destruidores da natureza” mencionados, geralmente referem-se a grandes projetos capitalistas que visam o acúmulo de montante, mesmo que às custas dos povos originários das regiões invadidas, a convicção de que a ociosidade de recursos naturais de uma região é o cenário necessária para alcançar o desenvolvimento, independente de diversos outros fatores externos, é uma conjuntura falaciosa.



Sobre essa exploração de recursos naturais embasadas em um discurso de desenvolvimento, Lobato (2021) discorre sobre como esses paradigmas foram conformando-se e sendo reproduzidos em discursos em defesa do capital internacional na Amazônia, da livre utilização e exploração do território e da expropriação das comunidades locais. A modernidade, nesse sentido, está enraizada de colonialidade. A ideia de modernidade muitas vezes é associada ao desenvolvimento industrial, ao progresso tecnológico e ao avanço econômico, mas a realidade é que esse conceito de modernidade tem sido inseparável de um legado de exploração.

O qual tem em sido justificada em termos de progresso econômico e desenvolvimento, com alegações de que essa exploração trará benefícios para a região e para o país como um todo, manifestação presente nos PDEs. No entanto, esses discursos não levam em conta as consequências negativas para as comunidades locais, para o meio ambiente e para a preservação cultural. A permissão para exploração do território e a expropriação das comunidades locais são formas de violência e desapropriação que perpetuam relações de poder desiguais, baseadas em uma lógica colonial.

Em específico nos PDEs, essa narrativa desenvolvimentista pode ser observada na maneira superficial a qual é referido os impactos que continuam sendo reproduzidos, ao analisar os impactos ambientais constantes em estudos presentes em repositórios relacionados às usinas hidrelétricas, destacam-se alguns aspectos significantes como as Alteração de habitats aquáticos, a construção de usinas hidrelétricas resulta na inundação de grandes áreas, levando à perda de ecossistemas aquáticos e terrestres. Isso pode levar à perda de habitats importantes para espécies aquáticas e terrestres, bem como afetar a migração de peixes e outros animais.

Ao represar a água para geração de energia, as usinas hidrelétricas podem modificar significativamente o fluxo natural dos rios. Isso afeta a dinâmica dos ecossistemas aquáticos, incluindo a sedimentação, transporte de nutrientes e a disponibilidade de habitats para plantas e animais. Podendo ter efeitos na qualidade da água, como a liberação de sedimentos, o controle da temperatura da água e a alteração nas propriedades químicas, podendo interferir diretamente na disponibilidade de água para abastecimento humano e agrícola.

Os impactos diretos na água afetam a biodiversidade e fauna aquática, alteração de habitats e a modificação do fluxo dos rios podem levar à perda da biodiversidade. Espécies adaptadas a ambientes fluviais específicos podem ser prejudicadas pela construção de usinas hidrelétricas, resultando em diminuição da diversidade biológica. As barreiras físicas presentes nas usinas podem obstruir a migração reprodutiva e o acesso a áreas de desova, afetando a reprodução e diminuindo as populações de peixes.

Os impactos ambientais gerados por usinas hidrelétricas são evidenciados em vários estudos ao redor do mundo e a cada tempo os retornos energéticos e econômicos destes empreendimentos são questionados diante das externalidades negativas causadas pela construção de suas barragens. Os danos ainda podem ser agravados, por exemplo, por estarem localizadas cumulativamente em mesmos cursos d'água, ou em ambientes de ecossistemas sensíveis (OLIVEIRA, 2019, p. 05).

Embora as usinas hidrelétricas sejam consideradas uma fonte de energia renovável, a decomposição de matéria orgânica submersa nas áreas inundadas, como vegetação, pode levar à emissão de gases de efeito estufa, como o metano.



A construção de usinas hidrelétricas frequentemente envolve o deslocamento de comunidades locais, afetando até mesmo a qualidade de vida desses moradores, podendo gerar ruído, alterações no ambiente visual, impacto na saúde e na segurança, bem como a disponibilidade de serviços básicos, como acesso à água potável e saneamento básico, e pode ter impactos sociais e econômicos significativos. Os estudos analisam questões como reassentamento, perda de terras agrícolas e impactos na cultura e meios de subsistência das comunidades afetadas. Miranda e Rodrigues (2020) apontam que as hidrelétricas são os autores culpados por adulterar desfavoravelmente a subsistência de diversas comunidades, através do reassentamento, problemas sociais e precarização das fontes de renda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma área que ilustra perfeitamente a dificuldade de mensurar os impactos socioambientais é a construção de usinas hidrelétricas. Embora sejam consideradas fontes de energia renovável, essas usinas têm impactos significativos em profusos aspectos, os PDEs abordam de maneira insuficiente os impactos sociais e ambientais nas comunidades, o qual parece priorizar fatores econômicos em detrimento da realidade vivenciada, o que pode resultar em danos e desastres constantes. É necessário questionar a superficialidade e falta de consideração em relação à realidade dessas comunidades, assim como a racionalidade capitalista subjacente ao discurso de desenvolvimento em detrimento dos direitos das populações locais e da preservação do meio ambiente.

Isso sugere a necessidade de uma discussão mais aprofundada sobre os impactos e suas proporções, a fim de melhor orientar as políticas públicas de minimização dos impactos socioambientais. Trazendo uma análise crítica dos PDEs existentes, destacando possíveis lacunas e deficiências na abordagem desses impactos. Isso pode subsidiar futuras pesquisas e aprimoramentos na formulação e implementação desses planos, visando uma abordagem mais abrangente e sensível às realidades das comunidades.

Por um lado, a construção de usinas hidrelétricas pode trazer falsos benefícios imediatistas, como a geração de empregos e o fornecimento de energia. No entanto, esses benefícios muitas vezes são acompanhados de impactos socioambientais negativos, como o deslocamento forçado de comunidades, a perda de áreas agrícolas e de recursos naturais, a degradação dos ecossistemas aquáticos e terrestres, a alteração dos regimes hidrológicos, entre outros.

Embora existam indicadores socioambientais que buscam avaliar esses impactos, muitas vezes eles são aplicados de maneira superficial e não capturam a essência do sofrimento que é compelido a essas comunidades. Baseando-se em medidas quantitativas, como o número de pessoas afetadas ou o tamanho da área impactada, sem considerar as dinâmicas sociais, culturais e econômicas das comunidades. A implementação de projetos hidrelétricos é feita sem um diálogo significativo, ignorando seus conhecimentos tradicionais, necessidades e aspirações. Isso resulta em uma falta de percepção completa dos impactos e em uma falta de consenso sobre como os indicadores socioambientais devem ser definidos e aplicados.

Portanto, é fundamental repensar a forma como os impactos socioambientais das usinas



hidrelétricas e de outros projetos são avaliados. Isso requer uma abordagem mais participativa, inclusiva e sensível às realidades locais, que envolva as comunidades desde as fases iniciais do planejamento até a implementação e monitoramento dos projetos. Além disso, é necessário considerar indicadores qualitativos, que levem em conta as dimensões sociais, culturais e econômicas, para ter uma compreensão mais completa dos impactos e promover a mitigação e compensação adequada dos mesmos.

Em suma, os impactos das usinas hidrelétricas e a forma superficial como os indicadores socioambientais são aplicados às comunidades locais ilustram os desafios enfrentados na mensuração do desenvolvimento sustentável. É necessário um esforço conjunto para repensar e aprimorar os indicadores e abordagens utilizados, garantindo uma análise mais aprofundada e coerente dos impactos e buscando soluções que considerem os interesses e necessidades das comunidades locais.

REFERÊNCIAS

ACSELRAD, Henri. Dimensões políticas do negacionismo ambiental—interrogando a literatura. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, v. 60, 2022. Neoextrativismo e autoritarismo: afinidades e convergências. Rio de Janeiro : **Garamond**, p. 332, 2022.

BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 97.632, DE 10 de abril de 1989. Dispõe sobre a regulamentação do Artigo 2º, inciso VIII, da Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, e dá outras providências. Brasília, 1989. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/d97632.htm. Acesso em: 2 abr. 2023.

BRASIL, Ministério de Minas e Energia, Empresa de Pesquisa Energética, Plano Decenal de Expansão de Energia 2030 / Ministério de Minas e Energia. Empresa de Pesquisa Energética. Brasília: MME/EPE, 2021

BRASIL, Ministério de Minas e Energia, Empresa de Pesquisa Energética, Plano Decenal de Expansão de Energia 2031 / Ministério de Minas e Energia. Empresa de Pesquisa Energética. Brasília: MME/EPE, 2022

BRANDÃO, Carlos. Prefácio. Os enigmas do processo de desenvolvimento de uma região. In: DALLABRIDA, Valdir Roque. **Desenvolvimento regional: por que algumas regiões se desenvolvem e outras não?** Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2010

BELLINGIERI, Julio Cesar. Teorias do desenvolvimento regional e local: uma revisão bibliográfica. **RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico**, v. 2, n. 37, 2017.

DE CASTRO, Nivalde José et al. Plano Decenal de Expansão de Energia-PDE 2020: Análise do método, metas e riscos. 2012.

CHAGAS, Marco Antonio; FILOCREÃO, Antônio Sérgio Monteiro. Cenários de desenvolvimento para o Amapá 2020-2050. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 7, n. 3, p. 53-86, 2020. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/rbdr/article/view/8334/4512>. Acesso em: 20 abr. 2023.

CARVALHO, O. Desenvolvimento regional: um problema político [online]. 2nd ed. Campina Grande: EDUEPB, 2014, 333p. Diversidades Regionais collection.



CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena MM. Arranjos e sistemas produtivos locais na indústria brasileira. **Revista de economia contemporânea**, v. 5, n. 3, 2001.

CARMO, Eduardo Margarit Alfena do; BARREIRA, Celene Cunha Monteiro Antunes; MIRANDA, Cleuton Pinto. Os mecanismos de consenso e coerção em torno do projeto de desenvolvimento hegemônico no Amapá. 2020.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DESENVOLVIMENTO E MEIO AMBIENTE, v. 60, 2022. Neoextrativismo e autoritarismo: afinidades e convergências. Rio de Janeiro: **Garamond**, p. 332, 2022.

SANTOS, Adécio Machado dos; MENDES, Dreone; FREIBERGER, Rubens Luis. Capitalismo, globalização e interações com a pesquisa científica. **Conjecturas**, v. 22, n. 2, p. 1089-1107, 2022.

DUARTE, Carla Grigoletto. **Planejamento e sustentabilidade**: uma proposta de procedimentos com base na avaliação de sustentabilidade e sua aplicação para o caso do etanol de cana-de-açúcar no Plano Decenal de Expansão de Energia. 2013. Tese (Doutorado em Ciências da Engenharia Ambiental) - Escola de Engenharia de São Carlos, University of São Paulo, São Carlos, 2013. doi:10.11606/T.18.2013.tde-02092013-150609. Acesso em: 2023-04-24.

DA CUNHA KEMERICH, Pedro Daniel; RITTER, Luciana Gregory; DE BORBA, Willian Fernando. Indicadores de sustentabilidade ambiental: métodos e aplicações. **Revista Monografias Ambientais**, p. 3718-3722, 2014.

Empresa de Pesquisa Energética (EPE). **Planos Decenais de Expansão de Energia**. Disponível <https://www.epe.gov.br/pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/plano-decenal-de-expansao-deenergia>. Acesso em: 17 set. 2023.

LOBATO, Marília Gabriela Silva. Mitigação e compensação na reprodução de um padrão colonial: o contexto dos discursos, planos e danos das hidrelétricas no Rio Araguari, Amapá. (2021). Tese (Doutorado em Ciências Socioambiental) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2021.

LOBATO, Marília Gabriela Silva. FOLHES, Ricardo. A devastação do meio ambiental social e ambiental: a colonialidade das usinas hidrelétricas do Amapá. XIV Fórum de Pesquisa e Extensão da Escola de Aplicação da UFPA. In: Anais do XIV Fórum de Pesquisa e Extensão da Escola de Aplicação da Universidade Federal do Pará. **Anais...** Belém (PA) EA-UFPA, 2022.

Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/xiv-forum-de-pesquisa-e-extensao-da-escola-de-aplicacao-da-ufp-a-295677/603970-A-DEVASTACAO-DO-MEIO-SOCIAL-E-AMBIENTAL--A-COLONIALIDADE-DAS-USINAS-HIDRELETRICAS-DO-AMAPA>. Acesso em: 20 de set. 2023.

MIRANDA, Ana Paula Teixeira; RODRIGUES, Carmem Lima. **Estudo dos impactos socioambientais provocados pela construção da usina hidrelétrica Ferreira Gomes, AP** (2014-2019). 2020.



NASSAR, Cristina Aparecida Gomes et al. Planejamento estratégico federal brasileiro de hidrelétricas e os indicadores de desempenho socioambientais. **Revista de Gestão de Água da América Latina**, v. 17, n. 2020, 2020.

OLIVEIRA, Brunna Stefanny Sangel de Oliveira. Interferências e ameaças de hidrelétricas à conservação da biodiversidade brasileira. Dissertação (Mestrado em Biodiversidade Tropical) – Departamento de Pós-Graduação, Universidade Federal do Amapá, Macapá, 2019.

PORTO, Jadson Luís Rebelo; CALDAS, Yurgel Pantoja; LOMBA, Roni Mayer. Pós-graduação em desenvolvimento regional no estado do Amapá: o caso do Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade Federal do Amapá. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 11, n. p. 23, 2014.

Secretaria do Meio Ambiente. Tratados e organizações ambientais em matéria de meio ambiente. In: SÃO PAULO (Estado). Secretaria do Meio Ambiente.

SEMA. Histórico institucional. Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Amapá [online].

Disponível em: <https://sema.portal.ap.gov.br/conteudo/institucional/historico>. Acesso em: 17 abr. 2023.

PIZZIO, Alex; FILOCREÃO, Antônio Sérgio Monteiro; THEIS, Ivo Marcos. Intenções de desenvolvimento em espacialidades desiguais. Palmas: **EDUFT**, 2020.

TOSTES, José Alberto; DE CARVALHO FERREIRA, José Francisco. Avaliação da Sustentabilidade na Amazônia: a mesorregião Norte do Amapá. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 13, n. 1, 2017.

VEIGA, José Eli da. Indicadores socioambientais: evolução e perspectivas. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 29, p. 421-435, 2009.

ZHOURI, Andréa; LASCHEFSKI, Klemens; PAIVA, Angela. Uma sociologia do licenciamento ambiental: o caso das hidrelétricas em Minas Gerais. A insustentável leveza da política ambiental: desenvolvimento e conflitos socioambientais. Belo Horizonte: **Autêntica**, p. 89-116, 2005.

ZHOURI, Andréa; LASCHEFSKI, Klemens (Ed.). Desenvolvimento e conflitos ambientais. Editora Universidade Federal de Minas Gerais (**UFMG**), 2010. ISBN: 978-85-423-0306-3.

ZHOURI, Andréa; OLIVEIRA, Raquel. Desenvolvimento, conflitos sociais e violência no Brasil rural: o caso das usinas hidrelétricas. **Ambiente & sociedade**, v. 10, p. 119-135, 2007.



FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER EM FÁRMACIAS INDEPENDENTES: UMA ANÁLISE COM PEQUENOS NEGÓCIOS DA “GRANDE” ARACAJU/SE

Elias dos Reis Barbosa Filho¹, Universidade Federal de Sergipe, dosreis-elias@hotmail.com

Vydima Amora Nunes², Universidade Federal de Sergipe, amoravydima@gmail.com

Jadson Nilo Pereira Santos³, Hospital Sírío Libanês, jadssonnillo@hotmail.com

RESUMO

Medidas estratégicas, baseadas nas cinco forças competitivas de Porter, utilizadas por farmácias independentes para se manter no mercado é o foco principal da pesquisa. O trabalho fundamenta-se principalmente na competição, baseado na lógica de que para se construir um bom planejamento estratégico deve-se existir antes de tudo uma disputa entre adversários, concorrentes ou não. Por isso, a explicação das cinco forças competitivas de Porter aparece como melhor orientação para se obter a resposta central ao tema. A rivalidade entre concorrentes, os novos entrantes, os fornecedores, os produtos substitutos e os clientes se tornam causa e efeito no tocante ao desenvolvimento de estratégias independentes. Diante desse cenário, esse estudo tem como objetivo descrever as cinco competitivas de Porter adotadas por farmácias independentes domiciliadas em Aracaju/SE. A aplicação dos métodos se deu por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva com uso de estudo de casos múltiplos em 5 farmácias independentes localizadas em diferentes bairros da “grande” Aracaju/SE. A coleta de evidências foi realizada com o uso de um roteiro de entrevista semiestruturado. Os resultados revelam, dentre outros achados, a preponderância dos clientes nas estratégias das empresas pesquisadas e pouca preocupação com a rivalidade entre concorrentes.

Palavras-Chave: Estratégia; Forças competitivas de Porter; Farmácias.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente em que as organizações atuam é complexo e repleto de concorrentes. Nesse cenário, além da concorrência, as empresas precisam lidar com mudanças e imprevistos que ocorrem em ritmo acelerado, afetam os planos organizacionais e interferem no desempenho empresarial (BARBOZA; ROJO, 2015). Esse conjunto de aspectos criam necessidades constantes de planejamento e adequação que podem ser instituídos por meio de proposições estratégicas.

Além disso, para que uma empresa cresça, se consolide e alcance seus objetivos, é fundamental que implemente estratégias que considerem o ambiente empresarial, coesão interna, identidade organizacional e um sistema de inteligência (PIACENTINI; ROJO, 2022). Essa realidade é necessária a todas as organizações, inclusive aquelas de pequeno porte e do ramo farmacêutico (BARBOSA FILHO; ROCHA, 2021).

Sobre esse argumento, Jesus (2022) reforça que o varejo farmacêutico é caracterizado por intensa disputa comercial entre grandes redes e farmácias independentes, geralmente de pequeno porte, que necessitam de uma boa gestão estratégica para alcançar satisfatório desempenho econômico, enfrentar a concorrência e garantir sua permanência no mercado.



Logo, nesse cenário de competição são requeridos aspectos estratégicos para manutenção e continuidade desses negócios (SOUZA; RICARTE, 2013).

Para Barney e Hesterly (2011), estratégia é um termo muito amplo, conceituado sob diversas situações, mas, sobretudo, é um meio de se obter vantagem competitiva. Seguindo esta linha de pensamento, as grandes redes de drogarias já praticam a vantagem competitiva, pois conseguem gerar maior valor econômico sobre suas concorrentes (BARBOSA FILHO; ROCHA, 2021). Por outro lado, pequenos estabelecimentos farmacêuticos ainda precisam elaborar e implementar planos estratégicos para o desenvolvimento empresarial (SOUZA; RICARTE, 2013). Para isso, esse estudo adotou como base teórica, as cinco forças competitivas de Porter (1992). Sobre essas forças, Santos e Nassif (2021) explica que estão representadas na reação aos comportamentos de clientes, fornecedores, reação a produtos substitutos, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre concorrentes. Essa autora ainda explica que, por meio da análise dessas forças, as organizações podem realizar seu planejamento estratégico, visando alcançar o sucesso do negócio e o posicionamento à frente de seus competidores. Logo, as forças competitivas revelam aspectos que influenciam na preferência do consumidor, no alcance de lucratividade e obtenção de vantagem competitiva, essencial para permanecer no mercado a longo prazo (PORTER, 2004).

Diante dos argumentos apresentados, esse estudo endereçou a seguinte pergunta: Como farmácias independentes de Aracaju aplicam as cinco forças competitivas de Porter? Para responder a esse questionamento, o estudo buscou descrever as cinco competitivas de Porter adotadas por farmácias independentes domiciliadas na grande Aracaju-SE⁴ no tocante às suas estratégias, a fim de analisar como drogarias independentes de pequeno porte gerenciam seus negócios para lidar com a concorrência de grandes redes.

Considerando os elementos representantes das forças competitivas indicadas por Porter (2004), esse artigo buscou especificamente, retratar como as farmácias estudadas adotam estratégias para suavizar a rivalidade entre concorrentes e a entrada de novos concorrentes; como percebem o papel do poder de barganha de clientes e fornecedores; os efeitos de produtos substitutos.

Dentre as razões para estudo do tema, pesquisa publicada em 2011 (FURTADO; FRANCO, 2011), informou que há excesso de estabelecimentos farmacêuticos no Brasil se comparados ao número de farmácias por habitantes, sugerido pela OMS, que é de 01 (uma) farmácia para cada 6.000 (seis mil) pessoas. Além disso, este setor comercial é altamente competitivo devido à essa grande concentração de estabelecimentos e tal fato permite uma política severa de descontos nos preços (BARBOSA FILHO; ROCHA, 2021). Adicionalmente, esse setor representa relevante parcela da geração de emprego e renda nacional, posto que apenas em 2022 movimentou mais de R\$ 80 bilhões (ABIHPEC, 2023). Por outro lado, diante da pressão causada por grandes redes, os pequenos negócios farmacêuticos enfrentam dificuldades para se consolidar no mercado, tendo em vista que a metade desses pequenos estabelecimentos encerram suas atividades em até 3 anos (LEONARDI, 2017).

⁴ Conjunto de cidades geograficamente associadas à capital sergipana: Aracaju, Barra dos Coqueiros, Nossa Senhora do Socorro e São Cristóvão.



Pelas razões expostas anteriormente, acredita-se que seja pertinente discutir a atuação estratégica de farmácias independentes, considerando como esses negócios têm utilizados elementos das cinco forças competitivas de Porter, elementos básicos ao estudo em planejamento estratégico (SANTOS; NASSIF, 2021), para continuidade de atividades empresariais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Barney e Hesterly (2008) mencionam o termo estratégia, no âmbito empresarial, como a busca por vantagem competitiva, ou seja, é a forma como a empresa se destaca melhor em relação aos seus concorrentes. Oliveira (2006) apresenta diversas definições de vários autores como Mintzberg, Porter, Ansoff, Von Neumann e Morgenstern e faz um resumo quando explica que estratégia é a maneira, ou o planejamento formulado para que a empresa consiga alcançar seus objetivos, metas ou encarar desafios diante do melhor posicionamento no ambiente.

Para Maximiano (2011), estratégia empresarial, também chamada de política de negócios, é o curso de ação desenvolvido pela empresa para melhorar seu desempenho e manter-se viva no mercado, inclusive, a visão, a concorrência, sua posição no mercado e o controle de suprimentos são exemplos de questões definidas nesse processo. Outrossim, a estratégia cria mecanismos para obtenção de vantagem competitiva (BRITO; BRITO, 2012) e uma empresa alcançará vantagem competitiva em relação à outra se conseguir melhor administrar os impactos das forças competitivas geradas por determinado setor (PORTER, 1992).

Porter (1999) lembra que a competição antigamente era pouco acirrada ou quase nem existia em vários setores dos muitos países, entretanto, na atualidade, a competição tem se intensificado cada vez mais (CAVALCANTI, 2018). Conforme Porter (1999), as 5 forças básicas – novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, barganha dos clientes, produtos substitutos, rivalidade entre concorrentes - determinam o estado de competição do setor que vão impactar nas perspectivas de lucro, posicionamento diante da concorrência, manutenção de atividades e “saúde” das estratégias empresariais (BARBOSA FILHO; ROCHA, 2021).

Sobre essas forças, Porter (1999) explica que os **novos entrantes** representam a ameaça de empresas que pretendem ingressar no mercado, oferecendo novos conceitos e abordagens diferenciais em relação às empresas existentes. No geral, novos entrantes geram guerra de preços e reduzem a lucratividade das firmas atuantes em determinado setor (FERNANDES, 2014). Sobre esse assunto, tem-se nem sempre novos entrantes se comportam como uma ameaça. Isso porque para ser verdadeiramente uma ameaça séria, algumas barreiras existentes precisam se caracterizar como um tipo de bloqueio iminente. Neste caso, será ameaça se as barreiras encontradas pelo novo concorrente não afetar seu crescimento (PORTER, 1999).

Além disso, na diferenciação do produto encontra-se uma característica de valor intrínseco ao produto oferecido ou ao serviço prestado, de modo que a identificação com a marca pode criar dificuldade para o novo entrante de interferir na lealdade dos clientes do concorrente (BARBOSA FILHO; ROCHA, 2021).



Quanto a **rivalidade entre empresas**, essa força simboliza a disputa, entre companhias, por posições de liderança, a partir do emprego de redução de preços, estratégias de marketing e novos produtos (OLIVEIRA JÚNIOR, 2015). Assim, deve-se estudar primeiramente os competidores mais próximos, em potencial. Aqueles que de fato ameaçam a rentabilidade da empresa. Algumas técnicas como o *benchmarking* facilitam a atuação dos concorrentes que constantemente estão copiando a posição de mercado dos adversários. Com este cenário influente, é possível entender a rápida mudança dominante e neste caso a vantagem competitiva é algo temporário. A melhor ação para o desenvolvimento da empresa e superação da rivalidade é a posição estratégica para que os ataques dos concorrentes tenham pouco impacto e ainda que as outras forças competitivas, como os compradores, os fornecedores e produtos substitutos e outras barreiras externas não afetem tanto sua rentabilidade (PORTER, 1999).

No que se refere ao **poder de negociação dos fornecedores**, essa força identifica as situações em que esses agentes dispõem de vantagens para impor condições de vendas, inclusive em aspectos de preço, negociação, formas de pagamento (SALES, 2011). Fernandes (2014) acrescenta que fornecedores com grande poder de barganha reduzem sensivelmente a lucratividade dos empresários, que ficam impossibilitados de repassar esses custos aos consumidores. O poder de **negociação dos compradores**, por sua vez, é caracterizado pelo volume de compras, capacidade financeira e poder para influenciar os preços praticados pelo mercado (GEWEHR; DIEHL, 2016).

Nesse interim, tem-se que o poder de negociação dos fornecedores e barganha dos clientes, tratam do mesmo item de negociação para se tornarem uma força competitiva: o preço. Tanto os fornecedores quanto os clientes têm o poder de influenciar sobre o lucro na medida em que interferem no preço dos produtos. Com a elevação ou a baixa dos preços, os fornecedores podem espremer a rentabilidade. Com as exigências dos clientes por qualidade dos produtos ou serviços, a barganha fará com que os vendedores reduzam o preço final dificultando seu potencial lucrativo (PORTER, 1999; BARBOSA FILHO; ROCHA, 2021).

Por fim, a **Ameaça de produtos substitutos**, compreende o surgimento de itens com funcionalidades semelhantes, e algumas vezes, com preços mais acessíveis ao consumidor (PRATA et al., 2019). Quanto aos produtos substitutos, tem-se que só através da diferenciação e melhora do produto ou por meio do marketing é possível diminuir seu impacto. Explica Porter (1999, p. 38) que “quanto mais atrativa for a opção excludente preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro do setor”. As forças competitivas acima indicadas foram fundamentais para a etapa empírica desse estudo.

3 METODOLOGIA

Conforme Vergara (2003), buscou-se como objetivo metodológico deste trabalho a formulação de uma pesquisa do tipo descritiva, já que se trata de uma área com amplos conhecimentos acumulados e sistematizados e onde há o compromisso de descrever os fenômenos observados, expondo as características das empresas pesquisadas.

Sobre abordagem, esta pesquisa adota a qualitativa. Pesquisas qualitativas, diferentes



das quantitativas, conforme orientam Cervo e Bervian (2002), não se preocupam com técnicas estatísticas, pois as medidas de quantidade não importam. A grande importância está focada na compreensão da realidade do fato a partir da qualificação das respostas. Quando evidências são concluídas a partir da percepção de cada indivíduo, tem-se uma pesquisa qualitativa (MACEDO; GALEFFI; PIMENTEL, 2009).

No que tange aos procedimentos técnicos, esse estudo aplicou a pesquisa bibliográfica em livros, artigos, monografias e matérias jornalísticas. Além disso, aplicou o estudo de casos múltiplos, que pretendeu investigar como as farmácias independentes exploram as forças competitivas de Porter em sua gestão estratégica. Segundo Yin (2001), casos múltiplos ocorrem quando o mesmo estudo apresenta mais de uma unidade de análise. Nesta abordagem, os cinco pontos principais das forças competitivas foram utilizados com referências múltiplas (farmácias investigadas), já que cada elemento pesquisado pode trazer uma grande variedade de interpretações.

Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, elaborado como foco nas categorias de análise do estudo, a saber, os elementos das cinco forças competitivas de Porter. Os elementos receberam embasamento nos cinco principais pontos de competição explorados como forma de análise e que podem ser verificados no quadro seguinte.

Quadro 1 – Categorias e elementos de análise

Categoria	Elementos de análise
Forças competitivas de Porter	Novos entrantes, Rivalidade e Concorrência Poder de barganha de fornecedores e clientes Produtos substitutos (mix de produtos)

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Explica-se que as farmácias participantes dessa pesquisa receberam a nomeação fictícia de Farmácia A, Drogaria B, Farmácia C, Farmácia D, Farmácia E. No que se refere aos critérios para escolha dessas empresas estabeleceu-se como requisitos serem negócios que atuam na região da grande Aracaju (Aracaju, São Cristóvão, Nossa Senhora do Socorro, Barra dos Coqueiros) e estar enquadrado como um pequeno negócio.

A análise descritiva básica, modelo explorado por Yin (2001), foi utilizada para análise de evidências nesse trabalho. Nessa técnica, após a elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada e aplicação aos entrevistados, os dados foram transcritos e apresentados para confirmação da autenticidade das informações. Em seguida foi feita uma descrição detalhada das evidências coletadas nas entrevistas com posterior categorização e análise dos achados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram cinco as empresas farmacêuticas entrevistadas, as quais, para preservar a identidade dos negócios, foram nomeadas de Farmácias A, B, C, D e E. Todos os estabelecimentos comerciais estão localizados dentro da “grande” Aracaju. A apresentação dos resultados é feita em conformidade com os objetivos e categorias de análise adotados nesse estudo. Contudo, convém explicar que como a temática principal dessa pesquisa envolve a ideia de estratégia, inicialmente os entrevistados foram convidados a contar sobre as razões pelas



quais abriram negócios no ramo farmacêutico e também se suas empresas dispunham de missão e visão definidas.

Posteriormente, os resultados são descritos seguindo a ordem de rivalidade e concorrência, relação com fornecedores, produtos substitutos e variedade de produtos, preço, entrada de novos concorrentes e clientes, caracterizando as cinco forças competitivas de Porter.

4.1 Ramo de negócio (Missão e Visão)

No primeiro caso, o responsável pela Farmácia A, empresa com dois anos de funcionamento, conduziu abertamente as informações solicitadas e concedeu a entrevista de forma amigável, sem se preocupar com a liberação das respostas. Na primeira pergunta, que denota princípios estratégicos sobre missão e visão bem como a escolha do ramo de negócio, foi informado que o interesse pelo negócio está em lucrar, por isso a missão e a visão da empresa não estão bem definidas. Na questão da escolha do ramo, o responsável deixou claro que trabalhou durante muito tempo como balconista e quando conseguiu um recurso financeiro razoável, resolveu abrir a farmácia.

Na Drogaria B, que tem sete anos de funcionamento, o responsável informou que o ser humano depende muito dos medicamentos e neste ramo, segundo ele, os medicamentos são produtos essenciais e por isso sempre haverá grande procura. Quanto à missão e à visão da empresa, a resposta não ficou bem definida, apenas enfatizou o comércio com objetivo do lucro.

Na terceira farmácia analisada, a Farmácia C (dez anos de negócio), o empresário responsável disse que trabalhou durante muito tempo com este negócio e inclusive já havia sido representante de vendas de medicamentos. No tocante à missão e à visão com foco na estratégia, ele não soube responder por nunca ter dado importância à essa questão.

Na quarta empresa, Farmácia D, a responsável e também farmacêutica, disse que tem seis anos de negócio e já houve mudança de localização intermunicipal por achar que o comércio na região do bairro Augusto Franco em Aracaju é mais forte em relação ao Município de Nossa Senhora do Socorro. Quanto à primeira pergunta, ela informou que por ser formada em Farmácia, houve uma facilidade em abrir um negócio que comercializa produtos de seu entendimento. Sobre a missão e visão, ela considera que o tratamento ao paciente inicia nas farmácias para depois chegar aos hospitais. Esta seria a missão da farmácia, levar tratamento ao paciente antes de um possível internamento. A visão da Farmácia D busca o foco no cliente e conquistar a maior quantidade possível deles.

Na quinta farmácia, a Empresa E, o entrevistado explicou que, apesar de participar de uma associação chamada Sergyfar, a farmácia é independente. Além disso, explicou que atua há mais de trinta anos no mercado da região do bairro São Conrado em Aracaju. Reforçou que sua empresa se preocupa com a melhoria da saúde da população, não é apenas a preocupação com as vendas, mas com o bem-estar da sociedade.

Todas os responsáveis informaram que, além da prestação do serviço, há sempre um interesse dos farmacêuticos ou funcionários mais experientes em aconselhar os clientes, que em sua maioria conversam sobre assuntos pessoais como dificuldades financeiras e problemas de saúde.



Como se pode perceber na maioria das empresas (4) não há definição de missão e visão. Sobre esse assunto, Dornelas (2008) explica que a ausência de missão e visão nesses negócios denota que não há elaboração de um planejamento estratégico. O mesmo autor ainda argumenta que essa é uma falta que prejudica o desenvolvimento dos pequenos negócios, sendo um dos fatores que favorecem a alta mortalidade de pequenas empresas.

4.2 Novos entrantes, Rivalidade e Concorrência

Nessa categoria, que trata de rivalidade entre concorrentes, apenas duas farmácias trataram diretamente do tema, as demais informaram não fazer análises sobre esse fato. Nesse sentido, a Farmácia A, respondeu que não se importa muito com isso. Segundo ele, todos têm direitos de abrir negócio. “O comércio está aí para todos”. Sobre esse assunto, a consultoria Egestor (2017) informa que as empresas precisam estar atentas a movimentação do mercado, que exige uma constante atenção do empreendedor na busca por manter ou aumentar o seu espaço no mercado.

Por outro lado, a Drogaria B respondeu que é “tentando fazer a diferença” que ele lida com essa rivalidade. Alguns pontos, principalmente como a entrega mais rápida de medicamentos é um diferencial para se destacar dos concorrentes. Sobre isso, o SEBRAE (2021) reforça que o grande retorno para empresas que procuram se diferenciar é o alcance do prestígio e reconhecimento do mercado sobre o seu negócio. Além disso, quem procura se diferenciar se destaca e atrai mais clientes, além de aumentar a sua participação de mercado e estabelecer uma posição de referência e preferência entre os consumidores.

As demais organizações pesquisadas não apresentaram elementos relevantes a rivalidade entre concorrentes, informando não a considerar na estratégia de suas empresas. Por outro lado, quando questionados sobre novos entrantes, percebe-se um direcionamento às grandes redes farmacêuticas em atuação na “grande” Aracaju. Sobre esse assunto, a Farmácia A acha que este fenômeno, apesar de surgir como um possível tomador de seus clientes, melhora o comércio na região.

Segundo o entrevistado, “o povo gosta de novidade, depois que deixa de ser novo, o povo esquece”, e continuou sua fala, dizendo que o cliente é quem define seu poder de compra pesquisando preços, então, “ele vai rodar” até encontrar o estabelecimento que melhor atenda à sua satisfação financeira. Sendo assim, o surgimento de grandes redes próximas não o incomoda.

A Drogaria B acha que o surgimento de novos entrantes na região pode até influenciar, mas não seria motivo para “derrubar as vendas”. Segundo contou na entrevista, o foco no cliente com melhoria no atendimento e valorização humana é o diferencial para vencer a concorrência. O desempenho deste serviço leva à conquista de uma grande quantidade de clientes fiéis. Ele também revelou que “as pessoas estão muito carentes e precisam de um ombro amigo, por isso muitas vezes veem à farmácia para desabafar. É nessa hora que se conquista um cliente”.

Com relação à queda nas vendas com o surgimento das grandes redes, os responsáveis concordaram que houve uma considerável queda apenas no que se refere aos produtos de marca, pois outros medicamentos genéricos ou tabelados não sofrem tanta interferência nas vendas. Explicaram que os medicamentos similares, apesar de serem utilizados pelas grandes redes para convencer os clientes de que são produtos de marca, na verdade não são. Por isso existem três



tipos de medicamentos; os genéricos, os similares e os “de marca”. Estes últimos apresentam retorno maior no lucro e por isso a estratégia nas vendas recai sobre eles.

O entrevistado na Drogaria B, curiosamente, lançou a ideia de que houvesse por lei, um limite para a quantidade de farmácias das grandes redes abertas na cidade e que elas deveriam estar localizadas, apenas, em bairros onde o poder aquisitivo dos clientes fosse maior.

A Farmácia C concordou que existe uma diminuição nas vendas em todo negócio (sendo este um pequeno negócio) quando surgem determinados concorrentes de grande influência na região, porém, segundo ele, “não se perde cliente, mas sim, consumidores”. Por esse motivo, se a empresa conquistar o cliente, mesmo que surjam grandes redes, o pequeno negócio não estará comprometido.

Já na Farmácia D a entrevistada, considera que não configura uma ameaça o surgimento das grandes redes, mas a forma como as redes conseguem benefícios é uma forma injusta de competir. Conta ela que nos produtos genéricos e nos artigos de perfumaria, os pequenos ainda conseguem confrontar os preços, entretanto, o preço que as grandes drogarias oferecem nos medicamentos éticos (não se sabe o motivo) é muito injusto com os concorrentes menores porque “é uma margem impraticável” pelo pequeno empreendedor. Acrescenta que é impossível competir em alguns produtos, e deu exemplo de que em vários medicamentos, o valor de compra da Farmácia D, é o valor de venda ao consumidor final nas grandes redes.

Na Farmácia E, ao contrário, o responsável acha que o surgimento de grandes redes não atrapalha. A concorrência, seja ela grande ou pequena, é um fator motivacional para a competição pois o consumidor deve ter muitas opções. Dessa forma, nas empresas analisadas percebe-se que a concorrência e entrada de novas empresas não têm sido uma preocupação estratégica desses empresários, que tem buscado fidelizar seus clientes e oferecer melhores preços como estratégia.

4.3 Poder de negociação dos fornecedores

Com relação à negociação e ao poder de barganha entre as empresas e seus distribuidores, a Farmácia A acha que apesar de haver uma facilidade ou algum tipo de vantagem para as grandes redes no fornecimento dos medicamentos, a negociação entre fornecedores neutraliza essa força e desse modo, a compra pode ser realizada com a mesma facilidade que uma grande rede faz, ou seja, pode existir o mesmo tipo de desconto.

A Drogaria B, ao contrário, acha que existe sim diferença e que nas grandes redes, os distribuidores facilitam a negociação por se tratar de empresas de grande porte onde a quantidade comprada é muito maior, por isso a vantagem no preço de compra é explícita.

Comentou ainda que existem algumas facilidades que só as grandes redes possuem como por exemplo, receber remédios vencidos para troca e comercialização novamente, como num sistema de logística reversa.

Sobre essa discussão, Silva, Gaspar e Farina (2019) oferecem como solução a concorrência entre pequenas empresas, e também destas com grandes redes varejistas, a participação em redes de cooperação, que podem fomentar a maior escala e poder de mercado, assim como a redução de custos e riscos.



4.4 Produtos substitutos

Nesta categoria de análise houve preocupação da pesquisa quanto ao mix de produtos comercializados em relação à importância dos produtos substitutos para formular estratégias vencedoras (PORTER, 2004).

O representante da Farmácia A deixou claro que é na “rotatividade que ele tem o maior retorno. É a necessidade do cliente”. Explicou que não adianta comprar produtos que não vendem, apesar de existirem em muitas farmácias determinado produto. Essa escolha depende da região. Para a região em que a farmácia está localizada, ele demonstrou com uma gôndola enorme, que o medicamento Alfa é muito vendido e por isso é o mais negociado. E outras palavras, “a farmácia vende o que o cliente pede”. Porém quando perguntado se ele acredita que exista outro tipo de produto diferente que possa ser comercializado tanto como os remédios, a resposta foi mal definida. No primeiro momento, o responsável achou que um medicamento fitoterápico pode ser um substituto, mas em seguida pensou que não conseguiria substituir o medicamento.

Já a Drogaria B, define de uma forma semelhante pois o entrevistado informou que “cada bairro tem o seu perfil”, ou seja, depende muito da região para a escolha dos produtos comercializados. Quando perguntado sobre os produtos substitutos, respondeu que “é uma forma de chamar cliente, mas não é tão importante. É um atrativo a mais, queira não queira, ajuda muito.” Porém, não dá muita importância a essa comercialização pois na verdade considera uma segunda opção do cliente, querendo dizer que o cliente não vai à uma farmácia para comprar produtos que não sejam medicamentos, mas se tiver algo a mais, ele pode adquirir.

A Farmácia C comentou, assim como todos os entrevistados, que a escolha dos produtos que serão vendidos é definida de acordo com a demanda da região e acrescentou que determinados itens são obrigatórios em toda farmácia mesmo que não gere altos volumes em vendas.

A Farmácias D e a Farmácia E também responderam com o mesmo entendimento, informando que o que define o mix de produtos é a demanda dos clientes de determinada região, então, todos os pedidos são registrados e aqueles mais procurados são solicitados aos distribuidores. Além disso, existem medicamentos que devem preencher a farmácia, ou seja, não podem faltar mesmo que não ofereçam uma grande saída.

Em síntese a percepção dos entrevistados é de que mais importante que a variedade de produtos é o reconhecimento do perfil do cliente. Sobre isso, Cister e Shehata (2008) expõem que as empresas devem concentrar-se em compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos para satisfazê-los. Além disso, Bozanini et al., (2016) explicam que ao considerar as características do cliente por região, as empresas adotam requisitos de segmentação geográfica, que é uma forma de análise e realização estratégica.

Os produtos comercializados e os substitutos dentro das farmácias foram questionados quanto à sua importância. A Farmácia A disse que tudo que se põe para vender é importante, mas apresentou na loja pouca diversidade de produtos de perfumaria e não comercializa produtos para recém-nascidos, nem bomboniere – diferente de outras farmácias - mas alguns doces pra facilitar o troco.

A Farmácias D não vende produtos diferenciados. A responsável explicou que os



produtos de perfumaria, que também tratam da saúde, são importantes, mas os itens de bomboniere “não deveriam ser comercializados nas farmácias”. Segundo ela, a função da farmácia é vender medicamentos e esses produtos como bomboniere, sorvetes, importados, probióticos, etc., são característicos de um supermercado, por isso não os vende em seu estabelecimento.

Ao contrário, a Farmácia E acha importante ter produtos diversificados para revenda, entretanto essa diversidade depende da região, pois o que define o sucesso nos produtos substitutos é o tipo de cliente. Nesta empresa há poucos produtos que fogem do rol dos medicamentos, mas o responsável explicou que devido ao espaço da farmácia ser pequeno, não há como ampliar para uma gama maior de itens. Sobre as vendas, ele respondeu que os clientes quando entram na farmácia acompanhado de crianças, geralmente incrementam a compra dos medicamentos com os chocolates (item extra mais vendido).

De modo geral, percebe-se que os entrevistados não atribuem grande importância ao papel dos produtos substitutos em seus negócios, o que é compreensível ao se considerar a natureza específica dos produtos vendidos. Essa constatação é também reforçada por Perdigão, Perdigão e Moraes (2012) que em estudo semelhante detectaram que a ameaça de produtos substitutos é baixa e os atuais produtos substitutos ou são vendidos pelas próprias farmácias ou pouco influenciam no funcionamento do negócio.

4.5 Poder de negociação dos clientes

Questionados sobre a existência de segmentação dos clientes atendidos, o entrevistado na Farmácia C respondeu que essa “é uma pergunta totalmente sem nexo”, contudo, respondeu que as pessoas que mais consomem medicamentos é o público feminino e o da terceira idade, sendo assim a farmácia preza principalmente pelo atendimento a esse público alvo. Adicionou que, em geral, farmácias não devem escolher clientes. Na questão estratégica para atrair consumidores, a farmácia não apresentou nenhuma sugestão.

Na Farmácia D o entrevistado também concorda que não existe definição de escolha pelo cliente pois o foco de toda farmácia é por pessoas que demonstrem ter uma saúde debilitada, porém, como sugestão para atrair clientes, a responsável informou que o “bom atendimento hoje em dia é a melhor forma de atrair clientes” e por isso sempre se preocupa com o serviço prestado para que a satisfação do consumidor em sua empresa seja um diferencial em busca da conquista pela fidelidade.

A Farmácia E, do mesmo modo, que as outras, não separa, classifica ou escolhe os clientes que pretende conquistar e na sugestão para atraí-los, assim como na farmácia C, também não apresentou sugestão. Apenas expõe os medicamentos nas gôndolas e prateleiras e aguarda a procura. Sobre promoções diferenciadas, eventos comemorativos ou maiores publicidades, nenhuma das cinco empresas entrevistadas ofereceu ideias. A percepção do gestor da Farmácia D é corroborada por Santos e Nassif (2021) que explica que as organizações que aplicam estratégias de diferenciação, ainda que pelo diferencial no atendimento, saem na frente da concorrência e precisam conhecer seu público-alvo, pois dessa forma disponibilizam produtos e serviços diferenciados que atendam à demanda, gerando vantagem competitiva.

No que se refere ao poder de barganha dos clientes, a Farmácia C, contou que “não consegue baixar o valor do produto ao preço do concorrente porque não interessa saber o valor



de venda do concorrente”, mas disse que pode haver negociação. Curiosamente, a Farmácia E comentou que essa negociação depende também do cliente pois existem aqueles mais abertos para conversa do que outros. A Farmácia A respondeu que trabalha com uma margem de desconto dentro de um certo limite e que não pode ultrapassá-la pois neste caso, estaria impossibilitado de arcar com despesas futuras. Ele explicou: “O que vale muito é o poder da compra. Se uma pessoa fizer uma compra excelente, eu posso botar o preço lá em baixo”.

Como a empresa anterior, a Drogaria B também informou que existe um cadastro onde há um limite máximo de desconto que pode ser ofertado. Porém, numa possível disputa por cliente, o responsável deixou claro que é preferível perder a venda para as promoções das grandes redes a ter que deixar de lucrar. Sobre este fato, o mesmo levantou a possibilidade de que as grandes drogarias aproveitam promoções na compra de produtos com os representantes, o que a farmácia dele não consegue obter e por isso não consegue aumentar o desconto. Sobre essa questão de negociação, Hinterhuber (2008) explica que uma das estratégias mais práticas para evitar uma briga de preços com o consumidor é focar seus esforços em mostrar o valor do seu produto ou serviço mesmo antes de apresentar o preço.

Outro aspecto questionado aos entrevistados, foi quanto ao relacionamento e atendimento com os clientes, nesse sentido, a Farmácia C expôs a importância de conversar com todos os clientes e de se tornar amigo deles, pois assim, entenderá a necessidade de cada um. Entretanto, não comentou sobre reclamações ou sugestões dos consumidores. Na Farmácia D, a responsável comentou que as reclamações são diretamente com ela, mas até o momento, ninguém havia feito nem sugestão nem reclamação quanto ao serviço prestado, apenas algumas necessidades de medicamentos que a farmácia não comercializava. Assim como a

Farmácia C, explicou que a relação é de amizade e os atendentes são procurados às vezes, para que os clientes possam desabafar situações cotidianas e nesses casos, uma possível venda não é realizada.

A Farmácia E também respondeu da mesma forma dizendo que o importante é fazer amizade, “pois um cliente amigo voltará sempre, mesmo que seja apenas para realizar compras de baixo lucro”. Os aspectos relacionados ao atendimento, nas empresas pesquisadas, reforçam o papel da humanização, cortesia e entusiasmo nesse processo (RIBEIRO, 2007). Sobre esses aspectos, entende-se que o atendimento humanizado começa pelo simples ato de chamar o cliente pelo nome no primeiro contato e sempre que ele voltar; na cortesia, a empresa esforçar-se para agradar o cliente, demonstrando simpatia, receptividade e boa vontade em atender; e no entusiasmo procura-se um comportamento positivo de maneira que contagia o cliente durante o atendimento (SANTOS et al., 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação à entrada de novos concorrentes, as empresas apresentaram respostas diferentes e conforme síntese, alguns concordam que a entrada de novos concorrentes, em especial, as grandes redes, atrapalha o volume de vendas e por isso afeta a competição. Nas empresas pesquisadas, os gestores acreditam que a rivalidade entre concorrentes é pouco importante, mas que a entrada de novos concorrentes na forma de grandes redes farmacêuticas provocou diminuição do volume de vendas com desvantagem de negociação na compra de medicamentos para revendê-los, além de estoque reduzido, ou seja, a quantidade de produtos



ofertados é menor em relação às grandes redes, o que os impede de competir de forma igualitária. Para isso, uma potencial solução é o estabelecimento de parcerias e associações, como algumas farmácias têm realizado.

Reverendo as respostas com relação ao poder de barganha dos clientes, a resposta foi unânime na estratégia de tentar vender os medicamentos que geram maior retorno financeiro para as empresas. A tática principal está na venda dos produtos considerados similares, mas que não são genéricos. Assim, mesmo com desconto oferecido, ainda se consegue manter um lucro favorável em relação aos demais medicamentos. Esse achado demonstra que o foco no produto é uma das soluções para competir com grandes redes, relevando também, o papel do empreendedor em se comunicar e convencer o consumidor sobre os benefícios e indicação dos medicamentos, mesmos aqueles que não são de famosos laboratórios farmacêuticos.

A negociação com os fornecedores foi levantada em questão e as repostas de todas as empresas também se assemelharam. Na verdade, não há condições favoráveis de negociação para um quantitativo mínimo de estoque. Todos os responsáveis pelas farmácias justificaram a influência no poder dos fornecedores, que diante do distribuidor há desvantagem quando se compara ao quantitativo contratado pelas grandes redes e neste caso, as ofertas e redução no preço de venda é algo mais difícil de se conseguir. Para essa questão, uma potencial solução seja estabelecer relações duradouras, esquemas de parcerias e relacionamentos confiáveis, a fim de alcançar alguma margem real de negociação com os provedores de medicamentos.

As estratégias competitivas adotadas para suavizar a rivalidade entre concorrentes são variadas, mas em suma, e conforme respostas encontradas, o marketing de relacionamento é o alvo. Os clientes podem representar uma oportunidade ao mesmo tempo em que o layout dos pequenos empreendimentos é o principal ponto fraco desses negócios. As estruturas das drogarias encontradas nas grandes redes encantam os novos clientes, porém, o atendimento nessas grandes empresas, apesar de ser cuidadoso, limita-se apenas à venda, ao passo de que nos pequenos negócios, costuma-se transformar os clientes em verdadeiros amigos fiéis que retornarão sempre para conversar e/ou realizar compras.

Em última análise, mas não menos importante, sobre como produtos substitutos ameaçam a atuação estratégica de farmácias independentes, percebeu-se que é importante destacar que em termos de medicamentos, não há produtos substitutos dos remédios, ao menos não em empreendimentos farmacêuticos. Outrossim, considerando o fato de que produtos de higiene e perfumaria, no mais longínquo dos sentidos, também são produtos voltados para a saúde e por isso não são considerados substitutos. A partir da observação de itens alimentares que estão presentes nas grandes redes, nota-se que não é bem a compra desses produtos que vai representar uma diferenciação nas vendas já que a procura por medicamentos é o principal objetivo dos clientes.

A partir dos resultados obtidos nessa pesquisa, novos estudos podem ser realizados para: Investigar a atuação das grandes redes farmacêuticas em relação a atuação de pequenas farmácias; Discutir o papel das redes de cooperação entre farmácias para superar limitações internas e competir de modo mais equilibrado no mercado; Direcionar a discussão sobre o uso de ferramentas tecnológicas na gestão estratégica de farmácias, Assim como devem ser realizadas investigações quantitativas para expandir o alcance dessa temática em Aracaju e em outras capitais brasileiras.



Conclui-se, dessa forma, que as forças competitivas elencadas por Michael Porter, em todas as empresas pesquisadas, são parcialmente desconhecidas, o que torna a competição visivelmente desproporcional. Alguns administradores entendem, de forma errônea, que o sucesso nas vendas de suas farmácias independentes não conseguirá evoluir e a justificativa para o volume das grandes redes, é o capital inicial investido. Esses pequenos empreendimentos, em verdade, não buscam competir com os gigantes farmacêuticos, pois entendem que os concorrentes não são as grandes redes seus principais competidores, mas sim as farmácias de mesmo porte.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosmético. **Grandes redes de farmácias têm receita recorde de R\$ 80 bi.** Disponível em: <https://encurtador.com.br/dCFPV>. Acesso em: Ago. 2022.

BARBOSA FILHO, E. dos R.; ROCHA, R. (Orientador). **Gestão estratégica e forças competitivas de Porter em farmácias independentes.** Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2021.

BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.9, n.1, p. 103-116, 2015.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos** - São Paulo: Pearson, 2011.

BAZANINI, R.; FERREIRA, A. A.; FÉRIS, J. R. R.; RAVAGNANI, F. A. A estratégia de segmentação de mercado como vantagem competitiva: um estudo exploratório no setor de turismo “single” a partir da cidade de São Paulo. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 5, n. 1, p. 48-60, 2016.

BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. **RAC**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

CAVALCANTI, B. P. **A coopetição e a internacionalização de micro, pequenas e médias empresas.** Monografia (Graduação em Relações Internacionais), Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CISTER, A. C.; SHEHATA, L. D. Definição das características do perfil do consumidor com a utilização de redes neurais artificiais. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** ENANPAD, 2008.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FERNANDES, B. A. O. F. Análise dos fatores de competitividade que Influenciaram a migração de valor entre as empresas Nokia e Apple no período de 2007 a 2012. Dissertação (Mestrado em Administração), universidade municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2014.



- FURTADO, Wilter; FRANCO, Alessandra Aparecida. **Decisão de compra: Fatores iguais, pesos diferentes; Visão do consumidor sobre as pequenas e grandes redes de farmácia:** Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade. Salvador, V.1, N.1, p. 35-47, jan/dez 2011.
- GEWEHR, A. C.; DIEHL, C. A. Poder de barganha dos compradores e seus impactos em uma empresa têxtil do Vale dos Sinos (RS): O Caso De Uma Fornecedoradora Do Cluster Calçadista. **Revista Alcance**, v. 23, n. 2, p. 236-252, 2016.
- HINTERHUBER, A. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 4, pp. 41-50, 2008.
- JESUS, L. R. **Gestão Farmacêutica nas Drogarias de Pequeno Porte: competências, atribuições e resultados.** Monografia (graduação em farmácia), Centro Universitário Ages, Paripiranga, 2022.
- LEONARDI, E. **Os modelos de negócios farmacêuticos.** ICTQ, 2016. Disponível em: <https://ictq.com.br/varejo-farmaceutico/267-os-modelos-de-negocio-farmaceuticos>. Acesso em. ago. 2022.
- MACEDO, R. S.; GALEFFI, D.; PIMENTEL, A. **Um rigor outro sobre a questão da qualidade na pesquisa qualitativa: educação e ciências antropológicas.** Salvador: EDUFBA, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 8ª ed. - São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA JÚNIOR, H. V. M. de. **As cinco forças de Porter e os fatores críticos de sucesso:**
- Uma análise da tomada de decisões estratégicas na empresa Total Eletro em Pau dos FerrosRN.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração), Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2015.
- OLIVEIRA, Eglébia Andrade; LABRA, maria Eliana; BERMUDEZ, Jorge. **A produção pública de medicamentos no Brasil: uma visão geral:** Caderno de Saúde Pública. Rio de Janeiro, p. 23792389, nov 2006.
- PERDIGÃO, João e Maglianne; MORAES, Walter F.A. **Estratégias Competitivas de Empresas Varejistas do Segmento Farmacêutico na Cidade de Campina Grande-PB:** Aplicação das Cinco Forças de Porter: IX SEGeT, 2012.
- PIACENTINI, R. V.; ROJO, C. A. Simulação De Cenários Para Um Escritório De Arquitetura:
- Aplicação Das Forças de Porter, Análise SOWT e Matriz BSC. **CAP Accounting and Management**, v. 15, n. 1, 2022.
- PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** 14ª ed. - Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.** 2ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior** - Rio de Janeiro: Campus, 1992.



PRATA, D. F. R. F. et al. O modelo das forças de Porter e posicionamento estratégico como diferencial competitivo: o caso de uma empresa no ramo de bebidas. **Gestão Industrial**, v. 15, n. 2, p. 154-172, 2019.

RIBEIRO, Amanda. **Construir a fidelidade do cliente**. Monografia. 2007. Trabalho de conclusão de curso Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

SALES, A. S. R. **Avaliação de uma empresa do setor gráfico a partir do modelo das 5 forças de Porter (1979)**. Artigo (Graduação em Administração), Universidade Estadual da Paraíba, Patos, 2011.

SANTOS, G. G. dos; NASSIF, V. M. J. Estratégia competitiva no varejo diante da pandemia Covid-19*. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)**, v. 10, n. 1, 2021.

SANTOS, T. A. da C.; ROCHA, R.; LUFT, M. C. M. S.; OLAVE, M. E. L. In the practice, how does customer service ensure competitive advantage? **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (RPCA)**, v. 16, n. 3, p. 16-39, 2022.

SILVA, R. S.; GASPAR, M.; FARINA, M. Ganhos Competitivos em Redes de Cooperação: Estudo em uma Cooperativa. *Revista de Administração de Roraima-UFRR*, v. 9, n.1, p.4-27, 2019.

SOUZA, M. V.; RICARTE, M. A. C. A formulação das estratégias em farmácias e drogarias localizadas na mesorregião norte noroeste do estado do Ceará, à luz das escolas de MintzBerg. In: XXXIII Encontro Nacional De Engenharia De Produção. **Anais...** ENEGEP, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** - São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.



LINGUAGEM PYTHON NA FORMAÇÃO DO GESTOR: UMA ANÁLISE PROFESSOR x ALUNO

Alexandre de Matos Lima¹, Universidade Federal de Sergipe, alexmed@academico.ufs.br
Luiz Camillo Pereira², Universidade Federal do Amapá, luizcpereiracardoso@gmail.com
Ronalty Rocha³, Universidade Federal do Amapá, ronaltyrocha@gmail.com

RESUMO

A tecnologia da informação, em seus aspectos técnicos e de programação, é uma realidade incontestável na sociedade moderna. Nesse cenário, seu estudo é estimulado em diferentes campos formativos, a exemplo da administração, que tem na tecnologia da informação importante elemento para gestão e tomada de decisão nas organizações. Considerando a tecnologia da informação em seus aspectos de programação, esse estudo teve como objetivo analisar a percepção de alunos e professores do curso de administração da Universidade Federal de Sergipe sobre o aprendizado em linguagem Python. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório, qualitativo descrito com uso de entrevistas com professores e alunos do curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe. Os resultados demonstram divergências na opinião entre docentes e discentes, os desafios para implementação do ensino da referida linguagem de programação e a necessidade de integração com outras disciplinas do campo gerencial, maximizando, dessa forma a prontidão tecnológica do aluno.

Palavras-Chave: Linguagem Python; Administração; Universidade Federal de Sergipe.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento em Tecnologia da Informação proporcionou para a organização vantagens competitivas que contribuem para uma melhor administração dos recursos estratégicos e desenvolvimento de competências essenciais para uma boa gestão (ALBERTIN *et al.*, 2011). Nessa perspectiva, ganhou expressividade também o entendimento de prontidão tecnológica, tida como capacidade e voluntariedade dos indivíduos em aceitar ou rejeitar o uso de novas tecnologias (PARASURAMAN, 2000).

Dentre as potenciais ferramentas que relevam a prontidão tecnológica tem-se a linguagem Python, uma linguagem de programação expressivamente utilizada em aplicações web, que é eficiente, de baixo custo e que pode ser executada em diferentes plataformas. Adicionalmente, percebe-se que a linguagem de programação, onde inclui-se a Python, é importante em diversas áreas da sociedade e têm aplicações para resolver problemas simples e complexos.

Para a administração, entender Python, que é um conhecimento técnico, é essencial para configurar algumas ferramentas que podem dar suporte nas decisões (TEIXEIRA; SANTOS; GOMES, 2019), dessa forma as empresas tornam-se capazes de fundamentar suas decisões baseadas em informações com valor agregado (ALBERTIN, 2001). Nesse cenário, essa



linguagem pode ajudar na gestão de recursos humanos, financeiros e demais aplicações gerenciais, sendo flexível para cada tipo de problema a ser resolvido (GONÇALVES, 2016).

Além disso, essa linguagem e suas ferramentas podem ser utilizadas para organizar, diminuir custos e desperdício de materiais e recursos (SENA, 2018) e tem sido utilizada para diminuir processos manuais, controlar materiais e gerenciar o patrimônio (PIRES *et al.*, 2017).

Especificamente ao campo de gestão, essa linguagem tecnológica oferece funcionalidades para que o gestor estabeleça parâmetros de acordo com seus objetivos, os quais sejam calcular o quociente de absenteísmo, a redução da produtividade de determinado colaborador, aumento de despesas de determinado setor, ou previsão da folha salarial adotando critérios gerenciais técnicos (GONÇALVES, 2016). Dentro dessa perspectiva, grandes volumes de dados são gerados de forma estruturada e o administrador que dominar as principais ferramentas e aplicações da linguagem de programação poderá ter decisões mais coesas com a realidade frente a imprevisibilidade (PIRES, 2017).

O conhecimento complementar em linguagem Python dentro da Universidade Federal de Sergipe, apesar de não estar presente na grade curricular obrigatória, está se tornando acessível por meio de curso de extensão para alunos de administração. A importância desse conhecimento voltado para administração requer uma discussão entre os acadêmicos e os professores, pois a linguagem Python está presente em várias áreas da gestão e processos decisórios. Diante dos benefícios da linguagem Python para as atividades de gestão é necessário que esse conteúdo seja também discutido na formação de gestores, isto é, nos cursos de graduação em administração e áreas afins.

Diante do cenário informado, o objetivo desse artigo é analisar a percepção dos alunos e professores do curso de administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS) em relação ao aprendizado da linguagem Python. Especificamente, buscou-se identificar os benefícios de aprendizado, as razões e dificuldades para inserção dessa temática na grade do curso e os meios de aprendizado necessários e disponíveis.

Dentre as razões para estudo dessa temática, tem-se que diante das mudanças tecnológicas ocorridas na sociedade, a Resolução nº 5 (2021), que versa sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, incorporou competências e habilidades as quais dão ênfase as tecnologias e pensamento computacional. Sendo assim, é possível que a Universidade Federal de Sergipe, no departamento do curso de administração, aprecie incorporar a linguagem de programação Python na grade curricular, tendo em vista as diversas aplicações que unidas com os conhecimentos estatísticos, cumprem com as competências gerais elencadas naquele documento.

Além disso, usando essas ferramentas, o administrador pode transformar dados em processos decisórios mais assertivos. Com o uso de Python, é possível fazer métricas qualitativas, a partir das experiências e sentimentos compartilhados, e a identificação dos pontos fortes e fracos do setor de atuação empresarial (SILVA; FREITAS; REBOUÇAS, 2021).

Outrossim, desenvolver competências para compreensão, implementação e uso de ferramentas e processos baseados na linguagem Python é o primeiro estágio para se tornar a um especialista em Data Science (GRUS, 2016) e com isso obter melhores oportunidades de emprego. Destarte, o profissional poderá contribuir para estratégias assertivas de marketing,



ganho na produtividade a partir de decisões baseadas em análises qualitativas e quantitativas dos dados (MACHADO, 2018)

Outrossim, mesmo com diferentes aplicações e funcionalidades, ainda constata-se poucas pesquisas referente à importância de Python para o administrador, todavia, observa-se uma vasta literatura realizada por outras áreas, tais como engenharia civil, ciências da computação e engenharia de produção, que propõem soluções simples em Python com sua aplicação em processos decisórios e gerenciais, com base em análise de dados (CHEN, 2018; DANTAS, 2017; BRAGA et al., 2017; GONÇALVES, 2016), reforçando a lacuna de pesquisa para esse estudo.

Além disso, embora qualquer área de formação possa atuar com a linguagem Python, ela é especialmente importante para o profissional da área de gestão, que possui conhecimentos especializados sobre o funcionamento organizacional e pode otimizar a performance das empresas a partir do entendimento dessa linguagem como competência adicional.

2 LINGUAGEM PYTHON E GESTÃO

A linguagem de programação Python foi criada em 1991 pelo holandês Guido Van Rossum, tendo como finalidade expandir sua compreensão, ser simples e menos robusta do que as demais linguagens existentes na época. Nesse sentido, convém esclarecer que de acordo com Fonseca Júnior, Fonseca e Sarmiento (2022), Python é amplamente empregado em diversas áreas, como *data science*, *machine learning*, desenvolvimento web, desenvolvimento de aplicativos, automação de processos e fintechs, devido à sua natureza como linguagem de programação orientada a objetos de propósito geral. A sua sintaxe lógica e facilidade de compreensão também facilitam a prototipagem rápida de software, o que resulta em processos de manutenção e depuração mais práticos.

A linguagem Python é de fácil compreensão e tem uma vasta aplicação no campo da tecnologia e sistema de informação. A linguagem possui uma lógica simples, tem uma sintaxe que oferece pouco risco de erro (PYTHON, 2022). O estudante pode encontrar facilidades em aprender Python, pois é de pouca complexidade. O uso da linguagem Python está presente nas áreas de inteligência artificial, manipulação de dados, processamento de dados ou análises de grande volume de dados (PYTHON, 2022).

No campo de gestão, a pode ser usada para dar suporte na tomada de decisão fundamentada na análise e processamentos de dados pertinentes à atividade empresarial (LOPES et al., 2019). Essa linguagem é também muito utilizada na área de ciência de dados, tendo um leque de bibliotecas focadas nas necessidades do projeto e seu uso pode ser direcionado também à administração.

Também é possível criar sistemas automatizados e gerar relatórios a partir de uma fonte de dados, para que tenha, respectivamente, uma maior eficiência nos processos da organização e um melhor suporte na tomada de decisão. Além de criar aplicativos ou fazer um *scripting* que poderá resolver algum problema ligado ao gerenciamento de processos ou formular soluções inteligentes na parte gerencial da empresa (PYTHON, 2022).

A linguagem Python pode ser usada para dar suporte na tomada de decisão fundamentada na análise e processamentos de dados pertinentes à atividade empresarial



(LOPES et al., 2019). A linguagem Python apresenta um grande número de bibliotecas, sendo possível buscar scripts na comunidade Python para um determinado problema, ligado à análise de dados sem que necessite que o usuário tenha o trabalho de pensar sobre como resolver determinado empecilho já solucionado por outro programador (LACERDA, 2021).

É possível ainda integrar os sistemas de uma organização utilizando a linguagem Python a qual vai proporcionar mais rapidez na análise dos dados em tempo real com o suporte da biblioteca pandas (JUNIOR, 2021). Devido a isso, surgiu uma grande comunidade de pessoas interessadas em compartilhar códigos e soluções inteligentes para problemas específicos, o que a torna uma das maiores comunidades mais ativas em se tratando de análise de dados utilizando a biblioteca pandas (JUNIOR, 2021).

De acordo com Guedes (2022), a linguagem Python pode ser usada para automatizar processos simples, os quais podem oferecer ganhos de eficiência e diminuição dos custos para a realização de tarefas. As empresas de forma paulatina estão buscando à automação inteligentes, mas isso só será possível se os funcionários adquirirem tais habilidade em produtividade e inovação (BATINNA, 2020).

Nesse contexto, tem-se que o suporte da linguagem de programação em gestão está vinculado aos processos de tomada de decisão e automatização de tarefas, ambos baseados na seleção e análise de dados organizacionais. Nesse cenário para saber lidar com os dados, o conhecimento é a chave da produtividade e da competitividade, sendo assim a gestão moderna exige que a tomada de decisão seja feita com o máximo de informação e habilidades em tecnológicas. Não obstante, as empresas vão preferir profissionais que saibam lidar com ferramentas as quais agreguem para a organização, gerando melhor apoio nas decisões estratégicas, táticas ou operacionais. Dessa maneira, os dados ganham importância para que a empresa obtenha bons resultados, por esse motivo é interessante que o aluno do curso de administração esteja à parte das novas tecnologias, pois poderá ser um diferencial no mercado de trabalho, já que empresas vão demandar por esses conhecimentos.

Bazzotti e Garcia (2013) afirma que as empresas e as pessoas estão procurando os conhecimentos necessários para fazer parte desse modelo de gerir os dados e transformar em informação. Conhecer as ferramentas e saber como lidar com dados será importante para ter uma informação mais objetiva para a tomada de decisão (OLIVEIRA; MARTINIUK, 2020). Para Bazzotti e Oliveira (2012) a utilização dos dados é fundamental para que as empresas aproveitem suas capacidades de produção de forma racional, utilizando análises métricas.

A tomada de decisão precisa ser fundamentada em informações coerentes e concisas em relação à parte estratégica, tática e operacional considerando o meio extra organizacional. Para Rampini, Berssaneti e Saut (2019) ressaltam que a tecnologia é necessária para aumentar a produtividade e a qualidade do produto ou serviço. Dentro dessa perspectiva, a tecnologia oferece suporte para a tomada de decisão, que também pode oferecer uma melhor coordenação e controle ao gestor (MARTINS; CAMPOS, 2021).

Diante dessa demanda das empresas por informação, é necessário os administradores sejam qualificados para utilizar ferramentas tecnológicas essenciais com o objetivo de prospectar, tratar e processar os dados. Dentro desse ambiente de análises de dados, a linguagem Python é uma alternativa para que o aluno pode aprender e desenvolver habilidades em



ferramentas de análise de dados, para que posteriormente possa ser um gestor integrado com as novas tecnologias. Atendendo essa perspectiva sobre a tecnologia, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) já oferece o curso de lógica de programação na grade curricular do curso de administração, pois entende que o gestor deverá se integrar a essas tecnologias.

Dada a importância de ensino dessa temática, o próximo tópico debate mecanismos para aprendizado da linguagem Python.

2.2 Ambiente e Ferramentas de Aprendizado para Python

Dentre os ambientes para aprender Python um bastante conhecido é o anaconda que é um ambiente que vai interpretar e executar os códigos em Python como também será possível integrar outros softwares para que possa ter um melhor aproveitamento na análise de dados.

Outra ferramenta utilizada é o pacote pandas, que é um programa *open-source* de uso gratuito que vai facilitar no aprendizado de manipulação de dados. Caso o aluno tenha dúvidas em relação a utilização da linguagem Python, poderá consultar o manual de referência de bibliotecas. Essa biblioteca pode encurtar o caminho para que o aluno aprenda Python de forma mais eficiente já que pode ter acesso aos acervos de códigos e soluções a respeito de determinado problema. A Comunidade de Python e Pandas também é um meio de consulta, dessa forma o aluno poderá sanar as dúvidas em relação a utilização da linguagem Python na análise de dados.

Caso o discente não tenha um computador com requisitos operacionais para executar o programa Anaconda, ele poderá utilizar o Google Colab que faz as mesmas funções do anaconda e não precisa instalar nenhuma outra biblioteca, pois conta basicamente com o mesmo recurso online. A vantagem de usar o Google Colab é que a execução da linguagem de programação e o processamento dos dados são realizados na nuvem, diferentemente quando instala o Anaconda que vai usar a memória e o processador do computador exclusivamente para fazer a mesma função. Além do mais, o Google Colab conta com um sistema de nuvem bastante útil para salvar os projetos online na medida em que vai executando os scripts da linguagem de programação.

3 METODOLOGIA

Considerando que as pesquisas acadêmicas podem ser classificadas quanto a forma de abordagem em qualitativas e quantitativas, e em exploratórias, descritivas e explicativas quanto aos objetivos, esse trabalho baseou-se no tipo de pesquisa exploratória. Para Zanella (2011), a pesquisa exploratória tem como finalidade maximizar o conhecimento a respeito de um fato pouco explorado pela literatura, a partir do amplo uso de bibliografias, documentos, entrevistas e dados qualitativos.

Para esse estudo, a pesquisa exploratória está configurada no baixo volume de estudos que associem o ensino e aprendizagem da linguagem Python em cursos de graduação em administração (base de dados SPELL: data base de 29 de maio de 2022). Desse modo, a pesquisa exploratória vai ressaltar as mudanças da resolução nº5 2021 do curso de administração visando destacar a prontidão tecnológica da linguagem Python no curso de administração na Universidade Federal de Sergipe.



Além disso, a presente pesquisa busca explorar a necessidade do domínio tecnológico e os benefícios sobre linguagem de programação Python para alunos e professores do curso de administração da Universidade Federal de Sergipe, ressaltando os benefícios do aprendizado dessa linguagem de programação para os estudantes. Nesse sentido, é uma pesquisa descritiva, que de acordo com Selltiz, Cook e Wrightsman (1987) visa compreender o fato ocorrido em um determinado momento, ou porque algo aconteceu no tempo e espaço.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, esse estudo utilizou-se de levantamentos bibliográficos em livros, artigos, monografias e entrevistas para obter explicação sobre a importância da linguagem Python na formação do gestor. Tendo em vista os critérios e requisitos para definição de um estudo de caso (SIGGELKOW, 2007), essa pesquisa preferiu adotar a entrevista como método de pesquisa, já que essa técnica pode, simultaneamente, caracterizar a estratégia de pesquisa e técnica para coleta dos dados (BOGDAN; BIKLEN, 1994; DAHLER, 2016).

Nesse artigo, a entrevista focou em prospectar dados e informações acerca do conhecimento em linguagem Python entre alunos e professores do curso de administração, tendo como característica ser um estudo qualitativo básico (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A entrevista foi aplicada a docentes e discentes do curso de administração da Universidade Federal de Sergipe, com o intuito de averiguar, dentre os demais intuítos dessa pesquisa, a existência de prontidão tecnológica para ensino (docentes) e aprendizagem (alunos). O roteiro de entrevista foi estruturado em conformidade com os objetivos desse estudo e envolvem as seguintes categorias de análise: Ensino e aprendizado, Benefícios do aprendizado e utilização da linguagem Python.

Tendo em vista também que o assunto estudado é pouco retratado na literatura, principalmente em estudos qualitativos voltados ao processo de ensino-aprendizagem em gestão, optou-se por perguntas abertas, cujos elementos preliminares de análise e suas questões norteadoras estão expostos no Quadro 1.



Quadro 1 – Categorias de análise e questões norteadoras

Categoria de análise	Elementos de análise	Questões norteadoras	
		Professores	Alunos
Ensino e aprendizado em linguagem Python	<ul style="list-style-type: none"> Entendimento básico 	<ul style="list-style-type: none"> O que você entende por linguagem Python? 	<ul style="list-style-type: none"> O que você entende por linguagem Python?
	<ul style="list-style-type: none"> Razões para não exploração na graduação em administração 	<ul style="list-style-type: none"> Por quê a linguagem Python ainda não é explorada na grade curricular do curso? Como você acredita que essa situação possa ser solucionada? 	-----
	<ul style="list-style-type: none"> Formas e metodologias de ensino 	<ul style="list-style-type: none"> Dada sua experiência no meio acadêmico e conhecimentos do ambiente profissional, como você acha que a linguagem Python deva ser ensinada aos alunos de gestão? Você recomendaria alguma metodologia ou estratégia de ensino? SE sim, qual e por quê? 	<ul style="list-style-type: none"> Considerando que você já está inserido no mercado de trabalho e/ou na empresa júnior e executa atividades relacionadas à gestão, como a linguagem Python é cobrada em suas atividades diárias?
	<ul style="list-style-type: none"> Ferramentas para ensino 	<ul style="list-style-type: none"> Quais as principais ferramentas tecnológicas para ensino da linguagem Python? Elas estão disponíveis e acessíveis aos professores e alunos? Se não, existem ferramentas alternativas que podem auxiliar nessa tarefa? 	-----
Benefícios do aprendizado e utilização da linguagem Python	<ul style="list-style-type: none"> Benefícios à formação Benefícios profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> Como você acredita que a linguagem Python contribui para formação de alunos em administração? Dada sua experiência, como os alunos buscam esse aprendizado e o que transparecem como benefícios futuros ao profissional que possui competências em linguagem Python? 	<ul style="list-style-type: none"> Como você acredita que a linguagem Python poderia melhorar seu desempenho profissional? Você se sente em posição de desvantagem profissional pela falta da linguagem Python na sua formação como administrador/a? Se sim, por quê e em quais aspectos?

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)



Para as entrevistas, foram escolhidos dois professores: um membro do atual Núcleo Docente Estruturante (NDE), envolvido na criação da matriz curricular atual, e outro professor que leciona disciplinas relacionadas à tecnologia para alunos de graduação em administração. Em relação aos alunos, considerando que o autor deste estudo também é aluno da instituição e não teve contato com disciplinas diretamente ligadas à linguagem Python, foram selecionados alunos já inseridos no mercado de trabalho em atividades de gestão (1), ligados a uma empresa júnior (1) e ao centro acadêmico do curso (1). Esses grupos representam uma visão mais realista das necessidades, desafios e impactos da presença ou ausência da linguagem Python no ensino. Além disso, de acordo com uma pesquisa preliminar do autor, esses alunos indicaram ter conhecimentos variados sobre as aplicações da linguagem Python. O perfil dos alunos entrevistados e as identificações fictícias estão disponíveis no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos respondentes

Identificação	Perfil
Estudante 1 (EST.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Foi membro da empresa júnior do curso. • Cofundador de uma empresa de tecnologia no estado de Sergipe • Possui habilidades em Gestão de Projetos, de Riscos e de Empresas. • Atua em uma grande empresa de investimentos. • Possui conhecimentos em linguagem Python.
Estudante 2 (EST.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Atua na empresa júnior do curso • Estagiária em uma multinacional. • Discente em curso de Data Science.
Estudante 3 (EST.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Atua no centro acadêmico do curso • Estagiária em uma organização governamental.
Professor 1 (PROF 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Membro do Conselho Docente Estruturante (NDE) • Doutorado em Administração • Atuou como gestor em empresas privadas.
Professor 2 (PROF 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Doutorado em Administração com foco em tecnologia da informação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Percebe-se que os entrevistados possuem experiências diversas, o que pode contribuir com a análise dos dados e resultados desse estudo. Para a análise dos dados foi utilizado um método analítico proposto por Yin (2016) para analisar os dados coletados em entrevistas. O processo envolveu várias etapas: compilação, decomposição, rearranjo, interpretação e conclusão. Na compilação, os materiais das entrevistas foram transcritos e organizados para facilitar a compreensão. Na decomposição, os relatos foram analisados e divididos em códigos ou elementos relevantes para cada categoria. O rearranjo envolveu agrupar os dados categorizados de forma a integrar percepções semelhantes. Na interpretação, os resultados foram apresentados em quadros e



tabelas para visualização e entendimento. Por fim, na etapa de conclusão, as conclusões foram extraídas e comparadas com a literatura especializada no tema estudado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para facilitar a compreensão dos resultados atribuídos a essa pesquisa, esse capítulo foi estruturado em conformidade com as categorias de análise, a saber benefícios do aprendizado, razões e dificuldades para ensino, meios de ensino/aprendizado, ferramentas de uso, ensino e aprendizagem e expectativa de aprendizado e benefícios profissionais.

4.1 Ensino e Aprendizado em Linguagem Python

Inicialmente os entrevistados foram questionados sobre seus respectivos entendimentos em linguagem Python. Nesse sentido, os dois professores ressaltam que não estudaram a linguagem Python eles contaram que:

Eu sei que é uma linguagem extremamente importante para quem é da parte de programação. Não tenho conhecimento mais aprofundado acerca dessa temática. Mas eu já ouvi falar, eu sei que é uma linguagem de programação extremamente utilizada (PROF 1).

Há algum tempo ouço falar de Python. Pelo que escutei dizer, inclusive de colegas que trabalham com a linguagem Python é uma linguagem poderosa e relativamente simples! (PROF 2).

Todos os alunos afirmaram conhecer a linguagem Python e fizeram minicursos particulares ou buscaram conhecimento no YouTube. Entretanto, uma das entrevistadas afirmou não possui conhecimento, embora seja consciente de sua importância, decorrente de explicações docentes durante as aulas. Ela disse que: “Se for para me aprofundar no assunto, eu não consigo. Os professores ensinam que é a nova tendência do mercado e pode ser utilizada em qualquer área, inclusive na administração” (EST. 3).

Outro entrevistado afirmou ter vontade de aprender Python, que esse desejo surgiu no meio acadêmico e por ser de fácil compreensão deseja utilizá-la em análise de dados (EST. 2).” Por outro lado, o entrevistado Estudante 1 possui conhecimentos em Python e reconhece o seu uso em diferentes áreas, bem como a possibilidade de integrar diversas ferramentas. Explanou sua vontade de aprender a utilizar softwares que integram Python, especialmente por ser de pouca complexidade. Ele disse que:

Para mim, Python é uma linguagem de alto padrão! Diferente das outras, que eu estou acostumado, na programação, ela tem uma liberdade maior. Possibilita você programar até jogos, trabalhar com imagem e com envios automáticos. [...] É possível conectar as ferramentas do Office, Microsoft, Word e Excel. A gente costuma dizer que Python é uma porta de entrada para a programação [...]. Então, por questão de acessibilidade,



consideramos Python a base mais fácil de você iniciar programação. Eu tenho uma preferência pelo Python! Porém, eu quero aprender ferramentas mais complexas. Há ferramentas que exigem mais eficiência do sistema operacional, mas claro, isso aí já é um passo muito mais avançado! Enfim, Python é perfeito! (EST. 1)

Como exposto nas falas dos entrevistados, os discentes possuem interesse em aprender e aprofundar os conhecimentos na linguagem, tanto na parte de análise de dados quanto na de automação. Além disso, afirmaram ser de fácil compreensão, multiplataforma e dinâmica, o que facilitaria o aprendizado. Entretanto, percebe-se que, à exceção do Estudante 1, os demais respondentes não possuem uma clara conceituação da linguagem em estudo.

Por outro lado, ao relatarem que buscam formas individuais de aprendizado, relevam uma postura autodidata e respaldam as competências gerais do curso de administração, que na Resolução Nº 5/2021 ressalta que os discentes devem “adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional”.

Entretanto, a fala dos entrevistados permite inferir que o ensino formal dessa linguagem ao longo do curso teria maior potencial de aprendizado e conseqüentemente resultados nos procedimentos listados pelo Estudante 1. Por outro lado, isso requer formação específica e adequada infraestrutura.

Além disso, na busca por novas habilidades tecnológicas que agregam valor às atividades laborais, a linguagem Python se destaca por possui baixo custo, não necessitar de sistema operacional robusto e possuir baixa complexidade para aprender (GRUIS, 2016), o que reforça sua aplicabilidade no ensino de graduação.

De acordo com Prensky (2008) a linguagem de programação será tida como uma habilidade que irá diferenciar os indivíduos ativos tecnologicamente dos demais. Por ser uma linguagem das mais usadas do mundo e possuir diversos recursos isso a coloca em destaque, possuindo grandes incentivos da google e outras empresas, conseqüentemente acaba diminuindo o custo da difusão de conhecimento e aprendizado. O incremento e incentivo ao aprendizado dessa linguagem pode ser instituído também por parcerias como grandes plataformas como o google.

4.1.1 Razões e Dificuldades para Ensino da Linguagem Python

Os professores entrevistados têm visão semelhante de que o curso de administração conta com um corpo docente qualificado que pode ensinar outras temáticas de Sistema de Tecnologia da informação e ressaltam que seria interessante desenvolver uma preparação para o alunato em linguagem de programação a nível gerencial, mas não a nível de programação, pois reconhecem que muitos alunos não tem computadores com requisitos operacionais para isso. Ambos afirmam que a situação de ensino tecnológico poderia ser melhorada caso o laboratório de informática tivesse novos computadores com hardwares e softwares atualizados. Eles disseram que:

Eu acho que além da Python, então você tem aí uma série de ferramentas e metodologias extremamente interessantes. Devem ser sim inseridas no ensino. [...] Numa redistribuição



recente, a gente trouxe um professor que é da área de administração, mas também da área de tecnologia da informação, justamente porque a gente entende essa importância, mas mais uma vez eu acho que tem que ser a nível gerencial e não a nível de programação (PROF 1, 2023).

Para além das dificuldades relatadas, o ensino dessa metodologia requer atributos de caráter extremamente técnicos como achar soluções para scripts com erro; interpretar scripts; ter pensamento lógico (BOSSE, 2020). Para amenizar o efeito desses problemas, seria necessário instituir mecanismos e conteúdos de ensino que tratassem da decomposição de problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de passo a passo (RESOLUÇÃO Nº 5, 2021), com base em entendimento tecnológico.

Ainda que não tenham sido expostas razões diversificadas para o ensino da linguagem Python, esse estudo acredita que são válidos esforços para a sua implementação, uma vez que o ensino dessa linguagem em áreas de gestão de negócios não deve contemplar aspectos de ordem superior, como aqueles dominados por profissionais nativos da área de tecnologia de sistemas de informação (LAMBERT, 2018).

Tendo em vista que a análise de grande volume de dados para tomada de decisão é uma das principais aplicações da linguagem Python, o ensino dessa ferramenta poderia estar baseado em pandas, matplotlib e bibliotecas numpy, recursos da Python que permitem integrar bases e avaliar dados e são tidos como os mais relevantes no contexto dos negócios (FREDENBERG; XU, 2019).

Pode-se ainda inserir como razão adicional para estudo dessa ferramenta, ainda que em seu nível gerencial, como sugerido pelo Professor 1, a constatação de que alunos com habilidades em Python desenvolvem habilidades e aptidões para solucionar problemas e projetos, mesmo que não relacionados com questões tecnológicas (FREDENBERG; XU, 2019).

Outra razão que pode ser indicada para o estudo da linguagem Python é sua aplicabilidade, por meio do módulo Pandas, em atividades de análise de investimentos (FREDENBERG; XU,

2019), que é uma das atribuições do profissional de administração, especialmente em Aracaju, tem se destacado nesse ramo de negócios. Ainda com base nos achados dos referidos autores, a Python pode ser usado para projetar rastreadores da Web e extrair dados automaticamente, fazendo com as empresas acompanhem diretamente a avaliação de seus produtos no ambiente online, sem que observem passivamente as discussões.

Na verdade, a intenção no ensino dessa ferramenta, é tornar o profissional de gestão apto a desenvolver aspectos básicos na programação que diminuam sua dependência de profissionais da área de sistemas de informação.

4.1.2 Meios de Aprendizado

Quando solicitados a apresentar os principais meios de como executa a linguagem Python na empresa, apenas o Estudante 1 a empregou nos processos de automação de disparo de mensagem e isso foi um diferencial para se consolidar na atual empresa, pois gerou rapidez nos processos e também refletiu na rapidez na coleta de informações para o planejamento estratégico.

Eu executei a linguagem Python para mandar e-mails para 2.500 clientes com listas de



oferta. Só que me foi cobrado da seguinte maneira: abrir o e-mail, digitar o e-mail do cliente, digitar o corpo do e-mail, digitar o título do e-mail e colocar o compliance. O Python foi usado, mas não cobrado, mas foi um diferencial que eu utilizei para fazer isso tudo dentro de 01 dia. Era uma atividade de 20 dias, eu utilizei Python e automatizei o processo (EST. 1, 2023).

A aplicação da linguagem da LP tem uma vasta aplicação nos ambientes de trabalho, que alcança os níveis institucionais, gerenciais e operacionais da empresa possibilitando que a empresa tenha dashboard interativos que mostra todo fluxo de dados em tempo real. Para Guedes (2022) o processo de automatização é uma ferramenta que faz maximizar a eficiência das atividades desenvolvidas pelos colaboradores e isso é um fator que faz com que os colaboradores deixem de focar em tarefas burocráticas, tendo dessa forma, liberdade para focar em processos de alto valor.

Como essa ferramenta não é objeto de estudo nas disciplinas do curso estudado, os docentes não relataram meios para o seu ensino. Outrossim, embora os demais discentes entrevistados atuem em relevantes organizações do contexto local, o que se percebeu é que não fazem uso da ferramenta por falta de qualificação nesse sentido.

No que se refere as razões para não discussão dessa linguagem na atual grade curricular do curso, o Professor 1 explicou que está buscando a aprovação de uma nova matriz curricular pautada na Resolução N°5 e que a partir desse ponto seria interessante explorar a linguagem de programação de forma geral e saber quais ferramentas de Tecnologia da informação ligadas a área de gestão poderiam ser exploradas. Ele disse que:

Não precisa explorar essa linguagem especificamente a nível de programação, mas pode ser explorada de maneira geral no curso, inclusive, na nova matriz, tem uma série de disciplinas ligadas nessa parte, tentando *linkar* a parte de tecnologia da informação e programação ao curso de administração (PROF 1, 2023).

O Professor 2, por sua vez, destaca que a linguagem Python poderia ser ensinada utilizando a metodologia quantitativa dos dados com o objetivo de mostrar a importância da análise de dados e também seria possível ensinar a integração de sistemas e automatização de processos com a linguagem Python, no entanto ressaltou que iria priorizar outras ferramentas. Nesse sentido, percebe-se que existe dificuldade em ensinar a linguagem de programação se a metodologia for tradicional, nessa perspectiva será necessário que a equipe pedagógica desenvolva métodos participativos e práticos (GUZDIAL, 2003).

4.1.3 Ferramentas de Uso, Ensino e Aprendizagem

O Professor 2 respondeu que não tem experiência prática com Python, por esse motivo não sabe quais são as ferramentas para o seu ensino de Python, mas afirma que utilizaria outras ferramentas alternativas caso houvesse laboratório de informática com estrutura operacional decente. Já o Professor 1 evidencia que a UFS tem barreiras que precisam ser superadas como: computadores que não suportam programas básicos, poucos computadores, defasagem de hardware, cortes de verbas e alunos sem condições financeiras para ter um celular ou notebook que



suporte softwares de gestão.

Quando questionados se a UFS oferecia ferramentas necessárias para o ensino e prática em linguagem Python, todos os docentes afirmaram que seria necessário melhorar os laboratórios de informática. Os alunos entrevistados afirmaram buscar conhecimento em plataformas digitais e cursos online. Os alunos ressaltaram que alguns professores são agentes indutores do aprendizado de novas tecnologias tendo em vista que o mercado está exigindo profissionais com propensão tecnológica. Nesse contexto, eles disseram que:

Eu não acho que nós tenhamos um laboratório para 40 pessoas no momento. Essa é minha perspectiva de fora, porque quando eu cursava meus últimos meses no período. Meus últimos períodos que envolviam tecnologia laboratorial. É, eu não, não podia contar com os laboratórios de informática que tinham, tem muitos professores ultra capacitados que sabem a linguagem de programação Python. Também temos ultra professores que sabem fazer, que sabem falar sobre negócios, como gerar vantagem para o cliente, então que espalhasse a palavra sobre o Python, então falasse um pouco mais sobre isso (EST.1, 2023)

Precisa de bons computadores, pois os hardwares precisam ser bons para rodar alguns programas mais complexos. Então eu acredito que para incluir o ensino precisaria desenvolver um pouco essa parte da estrutura. Por exemplo, a gente tem um laboratório, mas da última vez que eu fui lá, não tinha tantos recursos assim, os computadores nem todos estavam funcionando, acredito que precisaria investir nessa parte para conseguir aplicar na prática as ferramentas complexas (EST. 2, 2023).

Os alunos entrevistados possuem computadores de uso pessoal, mas dois alunos não têm hardware que suportam programas avançados de análise de dados, no entanto suas máquinas são suficientes para aprender a linguagem Python, isto porque, segundo Menezes (2010), é possível utilizar essa linguagem na maioria dos sistemas operacionais como, FreeBSD3, Microsoft Windows ou Mac OS X. Isso possibilita que os alunos e as instituições tenham a liberdade de escolher o sistema operacional mais conveniente para o aprendizado e dessa forma não requer um sistema com configurações de hardware de alto custo financeiro.

Percebe-se então que a infraestrutura é o principal gargalo para ensino de ferramentas tecnológicas, não apenas da linguagem Python, nesse cenário corrobora-se a percepção de que a transformação tecnológica, em termos de gestão e ensino é diretamente influenciada pela infraestrutura tecnológica, que deve possibilitar a infusão tecnológica da instituição por meio de planejamentos e projetos próprios (MELO; LUFT; ROCHA, 2021), que reflitam o grau em que os usuários, nesse caso docentes e discentes, percebem a existência de uma infraestrutura organizacional, técnica (VENKATESH *et al.*, 2003) e de suporte técnico para sustentar o uso de sistemas tecnológicos (AWA; OJIABO; EMECHETA, 2015).

Por outro lado, retomando o contexto do caso analisado, os gestores educacionais, nesse caso o colegiado do curso, precisam não somente se preocupar com a adoção de uma estrutura de



tecnologia da informação (MELO; LUFT; ROCHA, 2021), mas também com o desenvolvimento de metodologias e práticas que facilitem seu aprendizado, isto é, “não se deve limitar o processo de inserção das TICs em instituições de ensino à disponibilização de equipamentos que garantam possibilidades tecnológicas, devendo considerar também a qualidade do seu emprego no contexto institucional” (MELO *et al.*, 2020, p. 3871). Entende-se então que além da infraestrutura tecnológica, são necessárias práticas pedagógicas que demonstrem as aplicações da linguagem Python em ações, decisões e procedimentos de cunho administrativo/gerencial.

4.2 Benefícios do Aprendizado e Utilização Linguagem Python

No que se refere as contribuições para formação de alunos em administração, o Professor 1 acredita a linguagem de programação poderá ajudar o administrador em saber o contexto tecnológico o qual está inserido, além disso, acredita não ser necessário conhecimentos aprofundados para ser um bom profissional. Ele contou que:

Eu acho que é interessante. Se a gente puder ter um certo contato para conhecer a linguagem para que o aluno possa conversar com alguém que esteja executando o programa ou executando uma implementação na empresa e saber o que pode, o que é possível modificar, o que não é possível e poder argumentar para a melhoria do sistema que usa Python. Mas eu acho que a nível de programação em si, aquele nível mais avançado, não acho necessário. Pode ser ensinado o básico da programação, a nível gerencial (PROF 1).

O professor 2, por sua vez, presume que Python não contribui, pois não é ensinada no curso, além disso enfatiza a deficiência dos laboratórios de informática, conforme relato a seguir:

Hoje? Em nada! Não se utiliza aqui na UFS. Na verdade, temos uma dificuldade enorme nessa área. Não temos nem laboratório para coisas básicas. [...] É uma ferramenta que tem uma certa facilidade de trabalhar com análise de dados e fazer automação de tarefas (PROF 2)

Nesse contexto de discussões, a Estudante 3 considera que estudar Python traz benefícios profissionais, pois “A linguagem Python contribui para formar profissionais cada vez mais atualizados. Existe um novo mercado digital e tecnológico que está se abrindo”. O olhar sobre esse novo mercado digital se assemelha aos achados de Frydenberg e Xu (2019), em que estudantes indicaram o desejo de aumentar suas futuras oportunidades de carreira e o interesse em programação como os dois motivos mais comuns para aprendizado.

A Estudante 2, por seu turno, acreditava que a aplicação de Python era restrita a alguns setores, entretanto sua visão mudou ao descobriu que existem sistemas de informações que podem colher dados da maioria das atividades desenvolvidas por uma empresa e que poderia, por exemplo, usar a linguagem de programação para avaliar o desempenho organizacional.

Na opinião do Estudante 1, a Python pode assessorar gestores de pequenas ou até mesmo de grandes empresas, pois é muito versátil, sendo usado em diferentes contextos, gerencial ou



operacional, visando contribuir para um ganho de eficiência nas atividades da organização. Nesse sentido, foi dito que:

Para um grande administrador ou mesmo o pequeno empreendedor será necessário trabalhar com relatórios e dados. Por exemplo, no planejamento de desenvolvimento individual, que é um relatório de recursos humanos, em são coletados os dados individuais de cada funcionário. Se o empreendedor vai fazer isso para 30 pessoas, ao utilizar o Python, ele pode automatizar o preenchimento de métricas, que será feito mediante a isenção dos dados em tempo real, como também, o horário de disparo de mensagem para os colaboradores (EST.1, 2023).

Independente da área, é possível aplicar Python com o objetivo de gerar informações mais detalhadas. Por exemplo, nas minhas experiências eu sempre achava que tinha passado por áreas que não tinham nenhuma ligação uma com a outra, até parar para refletir, que todas estão interligadas e existe sistemas que podem captar dados dessas atividades [tal como a linguagem Python] e consequentemente podemos extrair informações interligadas (EST. 2, 2023).

Depreende-se, que os discentes entrevistados têm otimismo em aprofundar os conhecimentos na linguagem de programação, especialmente considerando sua facilidade e versatilidade de aplicação em diferentes contextos. Esse otimismo ou capacidade de inovação é permissiva para que o aluno seja protagonista na busca pelo conhecimento de seus interesses, de forma contínua e independente, os quais, segundo Parasuraman (2000) seriam motivações positivas e de liderança sobre a aprendizagem autônoma de uma nova tecnologia.

Nesse sentido, embora não tenha sido retratado pelos entrevistados, Kumari, Singh e Rai (2021) também demonstram que essa linguagem pode otimizar atividades em gestão de talentos, especialmente aspectos de motivação, uma vez que, ao conhecer e implementar a linguagem Python o profissional de gestão pode desenvolver sistemas tecnológicos simples que capturem a resposta da motivação dos funcionários, tornando mais rápido, ágil e disponível os registros sobre os comportamentos dos colaboradores.

Outrossim, ao estudar as razões para ensino dessa linguagem em cursos de gestão, perceberam que dominar os conceitos de programação fornece a base para a criação de aplicativos que tende a ser uma realidade ainda mais constante na atuação de profissionais da administração (FREDENBERG; XU, 2019).

Sobre como a linguagem Python poderia melhorar o desempenho profissional, a Estudante 2 ressaltou que ao fazer o curso de programação, aprendeu sobre lógica de programação e isso fez com que com que desenvolvesse raciocínio analítico nas tarefas da organização. Essa percepção de incremento ao raciocínio analítico corrobora que a linguagem Python desenvolve habilidades de uso do raciocínio lógico e abstrato (MORAIS, 2021), a partir de um “pensamento computacional para executar uma sequência de ações que oriente a superação de obstáculos, exercitando, dessa forma, o raciocínio lógico e desenvolvimento cognitivo” (SILVA, 2022, p. 7), imprescindíveis à atuação em diversas profissões e atividades (MORAIS, 2021).

A Estudante 3 acredita que a linguagem Python seria um conhecimento que a deixaria



preparada para automatizar atividades administrativas e mais preparada para o mercado de trabalho futuramente. Esse entendimento corrobora que a linguagem Python é importante fermenta desenvolvimento de processos de automação para atividades empresariais, tendo como principal objetivo a melhoria da eficiência (FONSECA JÚNIOR; FONSECA, SARMENTO, 2022). Os mesmos autores explicam que a Python é uma alternativa viável devido a sua portabilidade e estrutura mais compreensível, sendo mais didática e acessível aos profissionais com menos experiência em programação.

O Estudante 1, por sua vez, aprendeu online e utilizou a linguagem de programação na expansão da empresa e isso foi um diferencial para que ele conseguisse alcançar novas atribuições e valorização do seu trabalho. Após conseguir alcançar a posição de líder do setor de expansão, ele usou a linguagem Python para fazer levantamento de dados para o planejamento da empresa, ele disse:

Eu fiz o planejamento estratégico para colher informações sobre as expansões para expandir a empresa, as expansões que deram certo, eu utilizei Python. [...] Eu tive que resolver um problema jurídico que envolvia muitos clientes, para fazer isso, eu precisava emitir muitos e-mails [e] utilizei o Python. Eu criei um fluxo de e-mail. [...] Eu criei um dashboard no Python onde você clica lá, ele gerava relatórios das atividades. [...] Usei Python e diminuí as atividades burocráticas que antes precisava de 6 pessoas, hoje precisa de apenas 1 pessoa. O Python transforma dias em horas, então é isso que melhora a nossa atividade como profissional da administração. A gente pode focar o nosso tempo em tomar decisões e não perder o dia praticando atividade burocrática (EST. 3, 2023).

Percebe-se que essa linguagem de programação é uma poderosa ferramenta para automação de atividades e processos administrativos, gerando benefícios como a redução de ações repetitivas e a otimização do tempo gasto em envios de documentos e determinação de procedimentos empresariais (FONSECA JÚNIOR; FONSECA, SARMENTO, 2022).

A fala dos entrevistados corrobora também que a linguagem Python gera integração de ferramentas de *Business Intelligence* que facilitam a coleta, organização, tratamento e análise de dados, tendo como objetivo gerar informação para a tomada de decisão (MANFRIN, 2021). Além do mais é possível criar automação de processos em qualquer software, por esse motivo as tarefas repetitivas que por muitas vezes seriam desenvolvidas por uma equipe, agora podem ser realizadas por um único colaborador (SENAI, 2019).

No que diz respeito ao questionamento se os entrevistados sentiam alguma desvantagem profissional pela falta da linguagem Python na sua formação como administrador, o Estudante 1 respondeu que o curso de administração é um dos mais completo e que Python é um conhecimento deve ser buscado de forma complementar, mas não obrigatória, pois é diferencial na carreira profissional. Por sua vez, a Estudante 3 segue a linha de raciocínio de que Python seria um diferencial para ascensão profissional e acha que é desvantagem não ter tal conhecimento.

A Estudante 2, por seu turno, afirmou que procurou outros meios para aprender a linguagem, mas acredita que esse conhecimento poderia ser ensinado no início do curso para que



o aluno pudesse se aprofundar no decorrer dos períodos, pois acredita ser possível usar a linguagem de programação em quase todas as áreas da administração principalmente na análise de dados.

O Professor 2 aludiu que poucos alunos buscam conhecimento em Python e ferramentas estratégicas de gestão, apesar de fazer palestras sobre tecnologia e sistema de informação. Na visão do Professor 1, os alunos podem estar buscando conhecimentos na internet e que o conhecimento

Python pode ser um diferencial a nível gerencial para entender análise de dados, mas ressalva que “a nível de programador poderia gerar uma desvinculação do curso de administração sendo necessário buscar conhecimentos em outro curso da área de Sistema e Tecnologia da informação” (PROF.2, 2023).

Acerca da importância ou obrigatoriedade de inserir essa linguagem de programação na grade curricular do curso, todos indicaram uma visão positiva, já que colabora direta ou indiretamente para o desenvolvimento de habilidades tecnológicas, principalmente em um contexto de atuação, cada vez mais, digital. Essa opinião encontra respaldo também resolução N° 5 (2021) de que os egressos devem ter a prontidão tecnológica e pensamento computacional. Essas percepções corroboram também que muitos conceitos da área de ciências da computação aos poucos estão sendo inseridos na área de Ciências Sociais Aplicadas, isso se dá devido a informatização dos processos e decisão gerencial em administração (LOIOLA; FERREIRA, 2009).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atendendo ao objetivo geral do trabalho, os resultados obtidos descreveram variações de percepções dos alunos e professores acerca do conhecimento da linguagem Python, de forma geral todos os discentes entrevistados possuíam uma visão positiva, no entanto os docentes entrevistados priorizariam outras ferramentas. Cabe destacar que eles não informaram quais seriam essas ferramentas e nem as potenciais funcionalidades que seriam exploradas. Por outro lado, acredita-se, ainda assim, que a linguagem Python seja um bom ponto de partida, tendo em vista que é mais didática, acessível, de baixo custo e fácil aplicabilidade.

É importante observar que, apesar do curso de administração não ter uma matriz curricular pautada em discussões tecnológicas em nível técnico, esteve na vanguarda dessas discussões desde o ano 2000, já que eram ofertadas disciplinas de Sistemas de Informações Gerenciais e Gestão da Tecnologia da Informação (mesmo não sendo cobrada na Diretriz Curricular Nacional vigente da época), disciplinas que mostram como empregar tecnologias nos processos e gestão.

No que diz respeito aos resultados específicos, todos os entrevistados compreendem, ainda que genericamente, a linguagem Python e afirmam ter boas perspectivas na área de automação dos processos administrativos, ciências de dados e apoio na tomada de decisão. Nesse cenário, cabe reforçar que a aplicação dessa ferramenta no ensino de gestão não intui apenas ensinar a programação em si, mas também despertar o raciocínio lógico e analítico nos administradores.

Embora os docentes entrevistados tenham informado que não visualizam necessidade direta de ensino e discussão da linguagem Python no ensino de administração, e os alunos de administração não possuam componentes curriculares próprios a linguagem de programação, eles



reconhecem a importância dessa linguagem para sua carreira profissional e foram induzidos a aprender antes da resolução N° 5/2021 existir, isso mostra esforço e empenho dos discentes em aprender novas tecnologias e conseqüentemente sua prontidão tecnológica.

Dessa forma, acredita-se que a linguagem Python poderia ser explorada como suporte a tomada de decisão em todas as áreas gerenciais e na automação de processos empresariais, desde os mais básicos como o envio de e-mails até a integração e análise de grande volume de dados. Por conta disso, seu ensino deve sim partir de uma base técnica, mas explorada com foco em seus atributos cognitivos, conforme é realizado por profissionais de outras áreas, tais como a matemática e a ciência de dados.

Ainda é possível destacar a atuação do corpo docente do curso de administração, que traz novidades tecnológicas nas aulas, induzindo aos alunos a procurarem fazer cursos e serem autodidatas, no entanto, para esse autor, só isso não basta, é preciso aprovar uma nova matriz que tenha mais foco em linguagem de programação interligada às ferramentas de gestão.

No tocante às dificuldades para inserção dessa temática na grade curricular do curso de administração, foram relatadas barreiras infraestruturais, tais como a baixa capacidade de hardware dos laboratórios de informática e alternativas para apresentar outras linguagens ao invés da Python. Constata-se poucos dados a respeito do volume de discentes que buscam esse conhecimento no curso de administração, esse pode ser um dos fatores que impossibilitam a inserção da temática na grade curricular ou seu oferecimento como conhecimento complementar através de minicursos voltado para à área de gestão.

Ainda assim, essas estratégias devem, preliminarmente, construir um entendimento das aplicações gerenciais da linguagem Python, reforçando que seus aspectos técnicos são requisitos, mas não resultados de uso. Dessa maneira, o ensino de Python deve ser objeto de sua integração com áreas como estratégia e utilização de ferramentas tecnológicas.

Para áreas afins, a linguagem Python pode ser valiosa para profissionais de secretariado devido à sua capacidade de automatizar tarefas repetitivas, processar dados e gerar relatórios. Para esse campo de formação, com atividades direcionadas ao gerenciamento da comunicação, a linguagem Python pode criar scripts para melhorar a eficiência do trabalho, manipular planilhas, gerar documentos e realizar análises. Isso pode ajudar a otimizar processos e permitir que esse profissional se concentre em atividades mais estratégicas e de valor.

Outrossim, considerando a proposta desse evento direcionada a gestão social, entende-se que a linguagem Python pode ser utilizada para otimizar a gestão de organizações híbridas, com e sem fins lucrativos, assim como na análise de dados para propor inovações e tecnologias sociais, e que a discussão dessa temática é aderente, ainda que indiretamente, a proposta desse seminário.

Considerando o entendimento de que a gestão administrativa é o ponto de partida e elemento central para a disseminação da TI em todos os espaços institucionais (MELO; LUFT; ROCHA, 2021), inclusive no âmbito de ensino de administração, este estudo alcançou seu propósito, pois conseguiu discutir as percepções, conhecimentos e dificuldades associadas ao ensino da linguagem Python em administração, gerando achados que podem ser explorados em novas pesquisas e discutidos por colegas de cursos de graduação.



REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 42–50, 2001.
- BAZZOTTI, C.; GARCIA, E. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 6, n. 11, 2006.
- BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sai Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto Editora, 1994.
- BRAGA, C.; MOCHETTI, K. Programming teaching tools and the gender gap in the Information Technology field. Workshop De Informática Na Escola. **Anais... XXIV WIE – Fortaleza – CE – 29 de outubro a 01/11/2018**.
- CHEN, D. Y. **Análise de dados com Python e Pandas**. Tradução de Lúcia A. Kimoshita. 1 ed. São Paulo: Novatec Editora, 2018.
- DANTAS, C.; GOMES, A. M. G.; VENERO, M. L. F. Programação em Python: Inserindo mulheres na tecnologia. Congresso Brasileiro de Informática na Educação. **Anais... VI CBIE – Fortaleza – CE, 30 de outubro a 02/11/2017**.
- FONSECA JÚNIOR, C. da S.; FONSECA, E. A. de A. F. da.; SARMENTO, G. H. B. Uso do Python na automação empresarial. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação. **Anais...VI EIGEDIN – Naviraí – MS – 16 a 19/11/2022**.
- GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. (Org.) **Métodos de pesquisa**. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GONÇALVES, C. P. **Human Resources Analytics com Python Casos de Aplicação**. Academia.edu, Lisboa, Portugal, p.3 - 20, 2016.
- GRUS, J. **Data Science do Zero: Primeiras regras com o Python** [recurso eletrônico]; traduzido por Welington Nascimento. - Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- GUEDES, L. G. **Gerenciamento de processos de negócio com BPM e automatização de atividades e tarefas com Python**. 2022. 92 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Biomédica) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022.
- JUNIOR, C. S. F. et al. Uso do Python na automação empresarial. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, 2022.
- LACERDA, À. L. **Análise técnica e visualização de dados do mercado de ações utilizando Python**. 2021. 42 f. Monografia (Bacharel em Ciência da Computação) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2021.
- LOPES, G. R *et al.* **Introdução à análise exploratória de dados com Python. Minicursos ERCAS ENUCMPI**. Teresina, PI, v. 2019, p. 160-176, 2019.
- MACHADO, F. N. R. **Big Data O Futuro dos Dados e Aplicações**. 1.ed. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2018



- MARTINS, J. C.; DE CAMPOS, R. R. O USO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO AMBIENTE EMPRESARIAL: enfoque sobre os benefícios alcançados. **Revista Interface Tecnológica**, v. 18, n. 1, p. 104-116, 2021.
- OLIVEIRA, W. C.; MARTINIUK, V. C. A importância do sistema de informação nas empresas. **Revista científica eletrônica de ciências aplicadas da FAIT**, v. 2, n. 1, p. 1-15, 2020.
- PARASURAMAN, A. Technology Readiness Index (Tri): A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies. *Journal of Service Research*, [s.l.], v.2, n. 4, p. 307–320, 2000.
- PIRES, R. L. **Implantação de ferramenta de análise preditiva: um estudo de caso**. 2017. 89 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.
- PYTHON S.F. **Documentação Python 3.11.2**. Disponível em: 3.11.2 Documentation (Python.org).
- RAMPINI, S. H. G.; BERSSANETI, T. F.; SAUT, M. A. Insertion of risk management in quality management systems with the advent of ISO 9001: 2015: descriptive and content analyzes. **Industrial Engineering and Operations Management**, v. 39, p. 209-221, 2019.
- SENA, P. C. P.. **Automação de processos de projeto e programação em BIM: Dynamo, Python e C#**. 2019. Dissertação (Mestrado em Arquitetura, Urbanismo e Tecnologia) - Instituto de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.
- SIGGELKOW, N. Persuasion with case studies. **Academy of Management journal**, v. 50, n. 1, p. 20–24, 2007.
- SILVA, E. M.; FREITAS, G. A. DE.; REBOUÇAS, S. M. D. P. Qualidade dos meios de hospedagem cearenses: Um estudo baseado nas avaliações do consumidor evidenciadas no site TripAdvisor. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n., p. 2-11, set./dez. 2021
- TEIXEIRA, L. F. H. De S. De B.; SANTOS, M. Dos.; GOMES, C. F. S. Proposta e implementação em Python do método simple aggregation of preferences expressed by ordinal vectors - multi decision makers: uma ferramenta web simples e intuitiva para apoio à decisão multicritério. Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística da Marinha. **Anais... XIX SPOLIM – Rio de Janeiro – RJ – 06 a 08/11/2019**.
- YIN, R.K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim** [recurso eletrônico]. Tradução: Daniel Bueno; Revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2016.
- ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.
- AWA, H. O.; OJIABO, O. U.; OROKOR, L. E. Integrated technology-organization-environment (T-O-E) taxonomies for technology adoption. **Journal of Enterprise Information Management**, v.30, n.6, p. 893-921, 2017.
- FRYDENBERG, M.; XU, J. Easy as Py: A First Course in Python with a Taste of Data Analytics. **Information Systems Education Journal (ISEDJ)**, v. 17, n. 4, p. 4-15, 2019.



- KUMARI, P.; SINGH, R.; RAI, P. Employee Motivation in The Services Sector: Python Programming Approach. **PIMT Journal of Research**, v. 13, n. 3, p. 150-156, 2021.
- LAMBERT, K. **Fundamentals of Python: First Programs**. 2 Ed. Boston: Cengage Learning, 2018.
- MANFRIN PRADO, L. **Desenvolvimento de uma interface de Business Intelligence para análise de dados de afastamentos médicos em uma mineradora**. 2021. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2021.2021.
- MELO, C. O. *et al.* Análise De E-Maturity Em Uma Instituição De Ensino. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v.14, n.40, p. 3867-3898, 2020.
- MELO, C. O.; LUFT, M. C. M. S.; ROCHA, R. O. Influencing elements of technological adoption: case study on management in an educational institution. **Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management**, v.19, n.9, p. 124-145, 2021.
- MENEZES, N. N. C. **Introdução à programação com Python**: Algoritmos e lógica de programação para iniciantes. 2 ed. Novatec Editora, 2016
- MORAIS, D. C. de. **A linguagem de programação python para o ensino da matemática**. 2021. 48 f. Monografia (Graduação em Matemática). Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.
- PRENSKY, M. **Programming is the new literacy**. Edutopia magazine, 2008.
- SILVA, J. C. da. **Linguagem de programação e raciocínio computacional como mediadores em uma estratégia interdisciplinar no ensino de química**. 2022. 67 f. Monografia (Graduação em Química). Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2022.
- VENKATESH, V. *et al.*, (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. **MIS Quarterly**, v.27, n.3, p. 425-478, 2003.



LOGÍSTICA E E-COMMERCE: CONTRIBUIÇÕES DE UMA METASÍNTESE

Marcos Vinicius Santos Reis ¹, Universidade Federal de Sergipe, mvsr1@academico.ufs.br

Ronalty Rocha², Universidade Federal do Amapá, ronaltyrocha@gmail.com

Vydima Amora Nunes Lima ³, Universidade Federal de Sergipe, amoravydima@gmail.com

RESUMO

Há anos a logística é tida como uma atividade que supera procedimentos operacionais, pois também compreende ações de cunho estratégico fundamentais ao sucesso empresarial. Essa relevância logística ficou ainda mais explícita durante a pandemia da covid-19, que fortaleceu, ainda que indiretamente, o *e-commerce* em diferentes partes do mundo, obrigando às organizações a implementar um reposicionamento logístico a fim de atender a essa conjuntura social, econômica e sanitária. Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi analisar como atividades logísticas e de *e-commerce* estão retratadas em estudos de caso e entender a sua importância para o *e-commerce*. Para isso, realizou-se um estudo qualitativo-descritivo, que adotou como método de pesquisa a meta-síntese, cujos dados foram coletados a partir de pesquisas na plataforma Scopus. De acordo com o estudo fica evidenciado que o *e-commerce* entende a logística como peça fundamental para solucionar problemas e otimizar processos e suas interações impactam o comércio eletrônico através da redução dos custos e da satisfação dos clientes.

Palavras-Chave: Logística; *E-commerce*; Meta-síntese

1 INTRODUÇÃO

No contexto organizacional, algumas das mudanças trazidas pela tecnologia da informação (TI) podem ser facilmente detectadas em procedimentos para maior controle de dados e informação, controle de estoques, maior interação entre departamentos e velocidade de processos empresariais (JOEL JUNIOR, 2013). Além disso, Kimani (2015) recomenda que as organizações devem adotar ferramentas e serviços de TI para ter vantagem competitiva e melhorar a prestação de serviços aos seus clientes.

Além dos benefícios operacionais e gerenciais proporcionados pelo uso de ferramentas de tecnologia da informação, França et al., (2018) destacam que o uso da TI modificou substancialmente a maneira como as organizações comercializam seus serviços e produtos, criando novas modalidades de vendas e comercialização, a exemplo do *e-commerce* (FRANÇA et al., 2018). Nesse contexto, o *e-commerce* pode ser definido como o comércio eletrônico de produtos, em que a comunicação, troca de dados e demais transações comerciais, entre varejo e consumidor, são realizadas, unicamente, em meios digitais com o uso da tecnologia da informação para comunicação e troca de dados (GILIOLI; GHIGGI, 2020).



Sobre esse assunto, constata-se que o *e-commerce* vem ganhando espaço no decorrer dos últimos anos, percebido pela evolução na utilização de meios digitais para aquisição de produtos e a alta demanda de usuários, influenciados por diversos fatores como, por exemplo, preço, praticidade, mobilidade, funcionamento integral e visibilidade das características dos produtos (MORAES; CAMPOS, 2020).

Prova da expansão e importância do *e-commerce* é que, dentre os países da América Latina, o Brasil é líder em compras por comércio eletrônico, com quase 72% de participação no mercado latino, tendo faturado dezenas de bilhões de reais por ano neste mercado (NUVEI, 2023).

Neste novo mercado, em que as compras digitais ganharam expressividade, a logística tornou-se peça fundamental para garantir o crescimento da empresa e a captação e fidelização de clientes, isto porque, para os consumidores do *e-commerce*, o prazo de entrega e o preço do frete são fatores relevantes no momento de escolher uma empresa virtual. Considerando que esses fatores são elementos do processo/estratégia de logística, a logística adequadamente estruturada transforma-se em um diferencial competitivo valioso no contexto do *e-commerce* (SOUZA, 2019).

Nessa discussão, Lekovic e Milicevic (2013) descrevem que papel da logística no *e-commerce* é reduzir ao mínimo o risco que surge das relações virtuais. Esses autores ainda acrescentam que a logística no e-commerce reduz o risco na relação entre o vendedor e o cliente, ao garantir que o produto certo (pedido em loja eletrônica), esteja no lugar certo (no endereço do consumidor), em um determinado horário (ou duração aceitável para o cliente) e para um cliente específico no mercado global. Outrossim, a logística oferece imprescindível suporte ao *e-commerce* ao executar atividades básicas como reduzir custos de entrega, otimizar o tempo de resposta aos pedidos dos clientes, assim como melhorar o nível serviço ao cliente (MOURA, 2006), todas estas atividades fortemente atreladas a condução e finalização de negócios gerados em meios digitais, como ocorre com o *e-commerce*.

Com base nos argumentos anteriores é perceptível que logística e *e-commerce* são temáticas que se entrelaçam operacional e estrategicamente, e que devem ser estrategicamente associadas. Contudo, no Brasil, não são encontrados volumosos estudos que tratem desse tema⁵, além disso, estudos acadêmicos de natureza bibliográfica e baseados em análises secundárias de dados, a exemplo da meta-síntese, estratégia metodológica adotada nesse artigo, também são pouco explorados.

Além disso, embora essa seja uma temática emergente em estudos acadêmicos, percebe-se limitada discussão sobre o tema no contexto nacional, especialmente no que se refere aos estudos disponibilizados na base de dados SPELL, tornando pertinente discutir esse tema com uma análise secundária de dados, a exemplo do que é instruído no método de meta-síntese com estudos de caso qualitativos. Sendo assim, este trabalho busca analisar a seguinte questão: Como estão associadas atividades logísticas e de e-commerce em estudos caso?

Para responder à questão endereçada, esse trabalho teve como objetivo analisar, por meio de uma meta-síntese, a associação entre atividades logísticas e de *e-commerce* retratadas em estudo de caso. Especificamente, a pesquisa buscou, como suporte ao objetivo principal, discutir o impacto

⁵ Conforme busca no repositório SPELL em 02 de outubro de 2021.



de atividades logísticas nas ações de *e-commerce* e identificar os principais benefícios e resultados decorrentes da integração entre esses processos.

O presente trabalho justifica-se também pela expressividade econômica do tema, posto que em 2021 foram realizadas R\$ 161 bilhões de compras via mercado digital, número que corresponde a um aumento de 26,9 % em comparação ao ano anterior (NEOTRUST, 2022). Além disso, gradativamente o público brasileiro tem demonstrado preferência por essa modalidade de compra, uma vez que, em estudo realizado pela NZN *intelligence*, constatou-se que 74% das pessoas preferem essa modalidade em comparação a lojas físicas (NZN INTELLIGENCE, 2020).

Além disso, estudos apresentados na revista *E-commerce Brasil* (2023), mostram que o comércio eletrônico brasileiro registrou recorde de crescimento no faturamento e no volume de vendas em 2020, e manteve-se em alta em 2021 e 2022 oferecendo estimativas de que as vendas continuem a subir nos próximos anos, podendo chegar R\$187 bilhões em 2023.

Os argumentos anteriormente apresentados reforçam a expressividade e relevância em estudar as temáticas de logística e *e-commerce*, especialmente no cenário nacional, em que poucas pesquisas tem explorado a associação entre esses temas, conforme levantamento na base de dados SPELL⁶, o que reforça a lacuna para realização dessa pesquisa. Além disso, acredita-se que o

método adotado nesse artigo, a meta-síntese, possa permitir inferências e incrementos teóricos vultosos às discussões encampadas entre logística e *e-commerce*, já que esse método oferece procedimentos para análise qualitativa de estudos de caso capazes de construir, refinar e ampliar teorias existentes.

2 LOGÍSTICA E E-COMMERCE: CONCEITOS E INTEGRAÇÃO

No âmbito empresarial, o conceito de logística engloba ações de planejamento, organização e controle de atividades relacionadas ao fluxo de materiais, desde a matéria-prima até o consumidor final, inclusive os fluxos reversos, com a intenção de satisfazer as necessidades e desejos do cliente e de outras partes interessadas, com um bom atendimento, baixo custo, baixo capital e pequenas consequências ambientais (JONSSON; MATTSSON, 2005). Além disso, uma popular definição de logística a conceitua como o conjunto de atividades relacionadas a receber o produto ou serviço certo, na quantidade certa, na qualidade certa, no lugar certo, na hora certa, entregando ao cliente certo e fazendo isso pelo custo certo (TOMOYOSE, 2014).

Outrossim, a logística está distribuída em atividades-chaves e atividades de apoio. As atividades-chave são aquelas de serviços ao cliente, transporte, estoques, fluxos de informações e processamento de pedidos. As atividades de suporte compreendem armazenagem, manuseio de materiais, compras, embalagem, cooperação com produção e manutenção de informações. (BALLOU, 2006). As atividades-chaves são críticas em todo o canal de distribuição, representam a maior parte dos custos logísticos e são essenciais para a logística, enquanto as atividades de apoio são utilizadas pelas empresas conforme o seu segmento (REIS; ROCHA, 2021).

O *e-commerce*, também chamado de comércio eletrônico, segundo uma de suas definições seminais, inclui qualquer negócio transacionado eletronicamente, onde as transações ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes (FAGUNDES, 2009). Assim, o *e-commerce*

⁶ Consulta realizada em 02 de outubro de 2021.



competem às vendas pela internet, mas especificamente, as realizadas por uma única empresa, seja um fabricante ou revendedor, através de uma plataforma virtual (SAMPAIO, 2019). Adicionalmente, o *e-commerce* é classificado quanto ao seu tipo e aplicação, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Principais tipos de *e-commerce* e suas aplicações

<i>E-commerce</i>	Aplicação
<i>Business to Business</i> (B2B)	Compra e venda de produtos, serviços e informações entre empresas online sem a relação com a pessoa física.
<i>Business to Consumer</i> (B2C)	Interação estabelecida entre empresa (<i>business</i>) e cliente (<i>consumer</i>). São empresas online vendendo serviços, produtos e informações para o cliente final.
<i>Consumer to Consumer</i> (C2C)	Comercialização entre consumidores ou através de alguma organização intermediária.
<i>Consumer to Business</i> (C2B)	Consumidor vende para a empresas, como no caso de um fotógrafo.
<i>Government to citizen</i> (G2C)	Comércio de algum órgão público com o consumidor via web (exemplo impostos e multas pagos via internet).
<i>Government to Business</i> (G2B)	Negócios realizados entre governo empresas, utilizando a internet como o meio de comunicação.

Fontes: Elaborado pelos autores a partir de Guimarães (2017), Nakamura (2011), Mendes (2013) e França *et al.*, (2018).

Em especial para atender as demandas do comércio B2C, as empresas devem desenvolver sistemas logísticos específicos, uma vez que a logística tradicional já não responde completamente às demandas desse novo comércio. Grandes quantidades de pedido, número pequenos de itens, individualidade de itens, alto índice de devolução e problemas alfandegários são alguns dos desafios a serem vencidos pelas empresas de *e-commerce*, a partir de soluções logísticas (SILVA FILHO, 2000). No quadro 2 podem ser observadas as principais diferenças entre a logística tradicional e a do comércio B2C, na forma de *e-commerce*.

Quadro 2 – Diferenças entre logística tradicional e logística do *e-commerce*

Aspecto	Logística tradicional	Logística do <i>e-commerce</i>
Tipo de carregamento	Paletizado	Pequenos pacotes
Clientes	Conhecidos	Desconhecidos
Tamanho do pedido	Mais de \$ 1000	Menos de \$ 100
Destinos dos pedidos	Concentrado	Altamente desconhecidos
Demanda	Estável e consistente	Incerta e Fragmentada

Fontes: Fleury e Monteiro (2000).

Sobre esse assunto, Lekovic e Milicevic (2013) sintetizam que as características da logística no comércio eletrônico são evidentes em todas as suas atividades. Inicialmente esses autores informam que o *e-commerce* exige que a logística supere desafios de distribuição, especialmente a entrega de pequenos produtos em diferentes locais. Nesse sentido, é necessário integrar todos os aspectos de gerenciamento de remessas, distribuição multimodal, monitoramento de rotas e horários e gestão de trânsito e recebimento de remessas.



Esses autores também destacam a atividade de armazenamento, explicando que no comércio eletrônico, a logística deve adotar sistemas de gestão que auxiliem na identificação, preparação e envio de produtos de forma rápida, ágil e segura. Além disso, o sistema de aquisição deve ser integrado para que siga os requisitos, gere adequadamente o estoque, monitore o estoque real e contábil, e planeje a venda. Guimarães (2019) complementa que, nesse cenário, para ter um setor de logística eficiente, é preciso cuidar de diversas áreas, como o estoque, que envolve a compra de produtos, o acompanhamento das vendas, a escolha da embalagem, do tipo de transporte, etc.

Adicionalmente, a logística deve estar preparada para providenciar a documentação adequada aos processos de entrega, incluindo o fornecimento de serviços de rastreamento de remessa e reconhecimento de itens e aplicativos móveis para todas as partes interessadas, incluindo o cliente que comprou o produto (REIS; ROCHA, 2021). Assim, para o *e-commerce*, a logística consiste no planejamento e na execução de ações que controlam a movimentação dos produtos, com o objetivo de garantir que as entregas sejam feitas dentro do prazo (GUIMARÃES, 2019).

Conclui-se então que a logística representa para o *e-commerce* a principal atividade de valor envolvida em seu processo, e utilizar-se da estratégia de enfoque em logística é uma maneira pela qual o comércio eletrônico pode obter vantagens competitivas por liderança de custos (REIS; ROCHA, 2021).

3 METODOLOGIA

Para caracterização dessa pesquisa utilizou-se como critérios básicos a forma de abordagem e os objetivos (FONTELLES et al., 2009). Dessa forma, o estudo apresentado adotou uma abordagem qualitativa ao problema, pois não há uso de técnicas estatísticas para mensuração dos atos observados. Além disso, a pesquisa qualitativa é indicada para discutir determinado fenômeno, decodificar e traduzir o sentido dos fatos e acontecimentos (MERRIAM, 1998). No que se refere aos objetivos trata-se de um estudo descrito, uma vez que a pesquisa buscou descrever em detalhes determinado fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2010), isto é, a associação entre logística e *e-commerce* em estudos de casos.

Quanto ao método de pesquisa, esse trabalho aplicou a meta-síntese, proposta por Hoon (2013). Segundo essa autora, a meta-síntese é um projeto de pesquisa exploratória e indutiva que objetiva sintetizar estudos de caso qualitativos primários com o intuito de fazer contribuições além daquelas alcançadas nos estudos originais. Acrescenta-se ainda que a meta-síntese foi o método adotado por sua importância para a análise qualitativa de estudos de caso e pela intenção de construir, refinar e ampliar teorias existentes. Nesse sentido, embora esse estudo não tenha empreendido etapas empíricas para coleta de dados, pôde analisar o fenômeno da logística e *e-commerce* a partir de estudos de casos primários, tidos com estudos que analisaram esse fenômeno em profundidade e no contexto em que ocorrem (YIN, 2015).

Considerando que o objetivo desse estudo foi analisar como atividades logísticas e de *e-commerce* estão retratadas em estudo de caso, a fonte de evidências adotada foi composta por artigos científicos disponibilizados na base de dados SCOPUS, cujo corte temporal foi 01 de janeiro



de 2005 a 25 de janeiro de 2021. Nesse contexto, esse estudo considerou como principal base para pesquisas o repositório SCOPUS. Merece destacar que a SCOPUS é uma base de dados acadêmicos que conta com uma cobertura abrangente de material, contendo mais de 25 mil títulos ativos e 7 mil editoras. Além disso, todo seu conteúdo é rigorosamente verificado e selecionado por um conselho de revisão independente de especialista em suas áreas. Usando ferramentas e análises sofisticadas, o Scopus gera resultados precisos que ajudam a encontrar os melhores resultados (ELSEVIER, 2021).

Cabe explicar, que bases nacionais, a exemplo da plataforma SPELL, um dos principais repositórios de artigos acadêmicos na área de administração e afins no Brasil, não foram selecionados em razão da escassez de estudos que tratassem diretamente de logística e e-commerce.

Segundo Hoon (2013), a meta-síntese é composta por oito etapas de: formulação do problema, localização de pesquisas relevantes, definição dos critérios de inclusão e exclusão, extração e codificação de dados, análise em nível específico de caso, síntese em um nível de estudo cruzado, construção de teoria e discussão. Sobre essas etapas, explica-se que as quatro primeiras envolvem procedimentos operacionais de pesquisa, ao passo em que as quatro últimas envolvem a apresentação e discussão de resultados. Para otimizar a discussão sobre cada uma das etapas mencionadas, a síntese de uma execução é apresentada no Quadro 3.

Quadro 3: Procedimentos metodológicos da Meta-Síntese

Etapas	Objetivo analítico	Estratégia/ Procedimento analítico	Resultado para gerar contribuições teóricas
1. Problema de pesquisa	Incorporar a meta-síntese no campo da pesquisa em logística e e-commerce	Levantamento de pesquisas na base de dados SCOPUS.	Identificação de como ações e práticas de logística têm sido associadas ao e-commerce.
2. Localização de pesquisas relevantes	Identificar o corpo de pesquisas que associaram as discussões de logística e e-commerce.	Aplicação das palavras-chave "logistics" AND "e-commerce" OR "e-commerce" AND "case stud*") na base de dados SCOPUS, tendo como mecanismo de busca a opção <i>Article title, Abstract, Keywords</i> .	198 estudos localizados
		Aplicação das palavras-chave "logistics" AND "e-commerce" OR "e-commerce" AND "case stud*") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "cp")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI"))	58 estudos identificados



3. Critérios de inclusão	Localizar artigos publicados em periódicos acadêmicos, com a identificação explícita de uso de estudo de caso.	Leitura de título, resumo, palavras-chave, metodologia e resultados dos 58 trabalhos.	Entre os 58 estudos que abordavam logística e e-commerce e faziam menção ao método de estudo de caso, 48 não se enquadravam no escopo da pesquisa e cinco não estavam disponíveis para consulta. Restando 5 trabalhos para análise.
4. Extração e codificação dos dados	Realizar a leitura integral dos artigos selecionados.	Preenchimento de um formulário de codificação para cada artigo selecionado.	Visualização geral dos trabalhos e identificação de categorias e processos semelhantes nos estudos.
5. Análise em nível específico de cada caso	Examinar os estudos individualmente, compreendendo como os conceitos de logística e e-commerce foram encadeados.	Elaboração manual de estruturas analíticas para cada artigo.	Identificação de temas, conceitos centrais, categorias e processos em cada caso.
6. Síntese no nível do estudo	Mesclar as estruturas analíticas em uma metaestrutura analítica.	Elaboração de uma meta-estrutura analítica integrativa entre os estudos.	Identificação de categorias e padrões.
7. Construção da teoria a partir da metasíntese	Identificar as associações entre logística e e-commerce com os elementos apontados nos casos.	Vinculação dos resultados com a literatura específica sobre a temática.	Compreensão e discussão das categorias e elementos detectados na pesquisa.
8. Discussão	Realizar a discussão sobre as limitações de pesquisa do tema e na realização desse estudo.	Debate sobre o rigor, confiabilidade e validade dos resultados.	Legitimar a validade dos procedimentos realizados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Assim, os estudos selecionados para essa pesquisa estão apresentados no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4: Artigos selecionados

Título/Ano	Periódico	Autor (res)	Tipo de estudo de caso
Cyber physical ecommerce logistics system: Na Implementation case in Hong Kong. 2020	Computers & Industrial Engineering	Kong et al., (2020)	Múltiplo



Designing a Reverse Logistics Network for E-commerce Firm: A case Study. 2020	Operations and supply chain management	Das, Kumar, Rajak (2020)	Único
A strategic Model to Improve the Last Mile Delivery Performance in Ecommerce Parcel Delivery. 2019	International Conference on Industrial Engineering and Operations Management	Bopage. Nanayakkara, Vidanagamachchi (2019)	Único
Empirical Analysis on the Model of Ecommerce Logistics of hazardous Chemical Products Based on SWOT. 2018	Chemical Engineering Transactions	Ning (2018)	Único
Shaping the E-commerce Logistics Strategy: a Decision Framework. 2012	International Journal of Engineering Business Management	Ghezzi, Mangiaracina, Perego (2012)	Múltiplo

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Sobre a quantidade de trabalhos consideradas para análise, explica que, nesse método, o ideal é que sejam avaliados entre cinco e dez artigos. Essa informação é corroborada em um breve levantamento na base de dados SPELL, em que se percebeu que, no Brasil, os estudos que adotaram a meta-síntese como método de pesquisa, de fato, trabalharam com esse intervalo (SILVA; ROCHA; TAKAHASHI; SEGATTO, 2023), de modo que o corpus textual dessa pesquisa atende aos requisitos do método.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

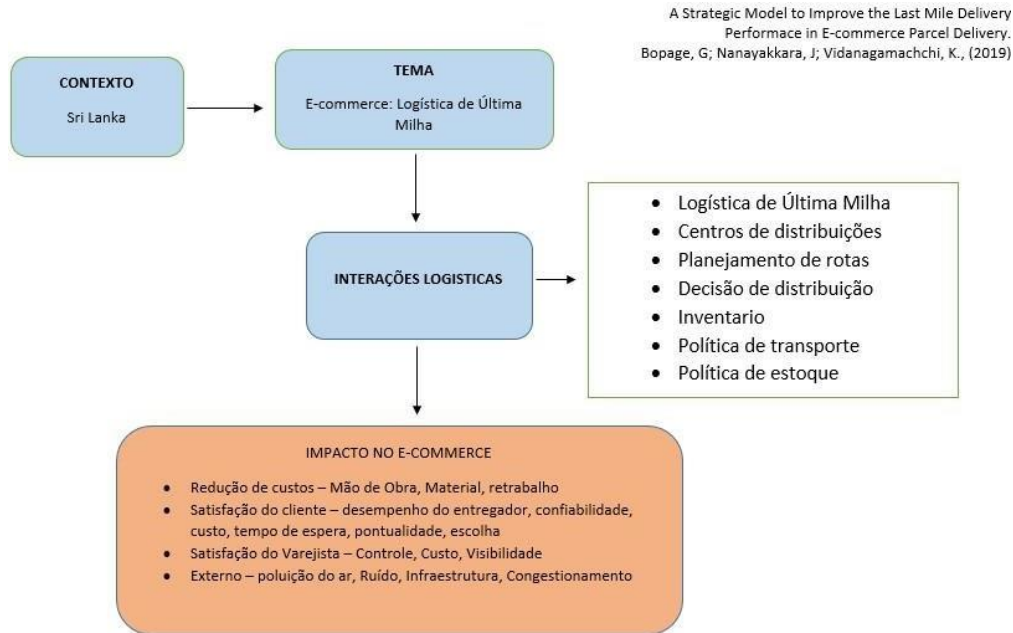
Conforme explicado no capítulo de metodologia, essa seção vai apresentar os resultados de acordo com as etapas de Análise em nível específico de cada caso, Síntese no nível do estudo, Construção da teoria a partir da meta-síntese e Discussão.

4.1 Análise no Nível Específico de cada Caso

Nesta etapa, os estudos selecionados foram analisados de forma individual em um nível específico, permitindo identificar os principais achados de cada trabalho, como se pode observar nas estruturas elaboradas para cada artigo. O primeiro estudo analisado foi o de Bopage, Nanayakkara e Vidanagamachchi (2019), para o qual foi gerada a figura 1.



Figura 1 – A Strategic Model to Improve the Last Mile Delivery Performace in E-commerce Parcel Delivery.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Como visto na Figura 1, o presente estudo busca formas para melhorar o desempenho da Última milha no *e-commerce*, para isso o autor desenvolve um modelo para alinhar o planejamento de negócios, recursos tecnológicos e humanos com as necessidades do mercado para se obter vantagem competitiva. Segundo o autor o modelo proposto fornece dados para que os provedores de serviços de última milha, escolham a melhor forma para implementar suas estratégias. Como representado na figura 1, o modelo mostra os diferentes impactos que as estratégias trazem para o e-commerce. Nesse sentido, a **redução de custos** é alcançada com **melhor utilização da mão de obra e da matéria prima**, o que colabora também para **reduzir desperdícios e retrabalho**.

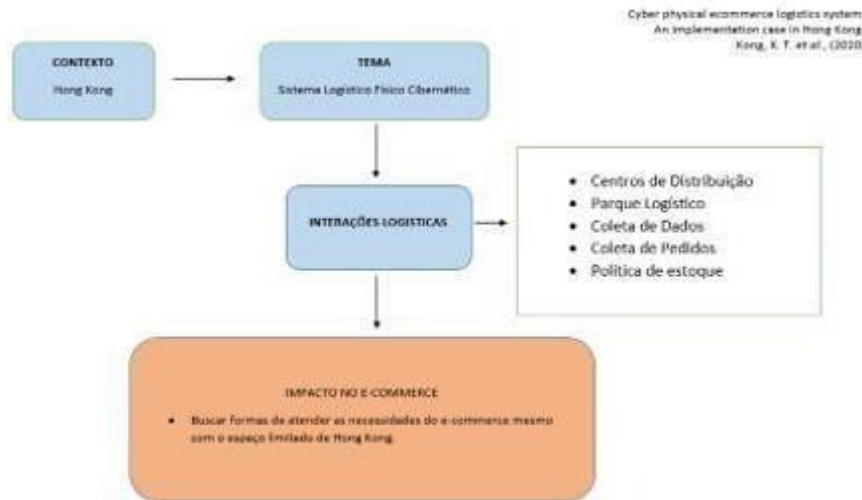
Outro aspecto destacado no artigo é a **satisfação do cliente**, consequente das interações logísticas que geram **velocidade de entrega, confiabilidade**, tempo de entrega, **pontualidade** e a **conveniência** que a empresa consegue entregar ao comprador. Além do cliente, o varejista também é positivamente beneficiado e faz parte das estratégias logísticas, pois auxilia nas melhoras, controle de custo e visibilidade do negócio.

Todas essas medidas adotadas, também impactam o meio externo, pois se logística e *e-commerce* se integram, tem-se menor necessidade de transporte (pequenas cargas) e entregas, resultando na diminuição de congestionamentos e reduzindo a emissão de carbono e a poluição sonora.

O segundo estudo analisado foi o de kong *et al.*, (2020), para o qual foi gerada a figura 2.



Figura 2: Cyber physical ecommerce logistics system: An Implementation case in Hong Kong



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

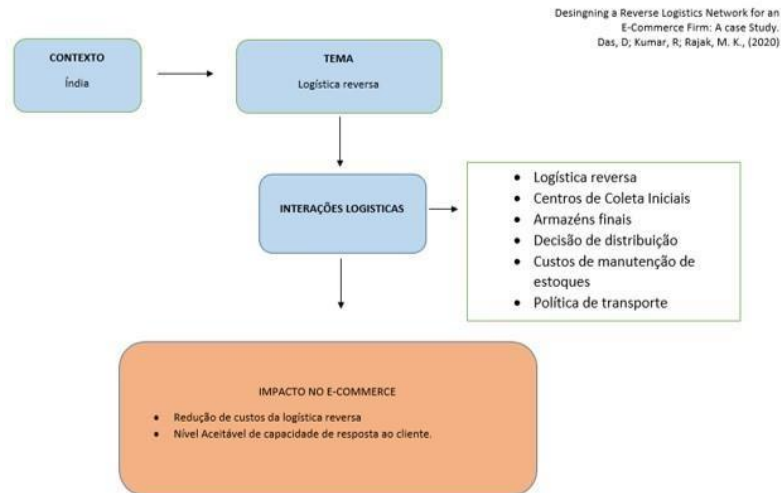
A partir da elaboração da Figura 2, percebe-se que no estudo em análise, Kong et al., (2020) propõem a criação de um parque tecnológico onde as empresas sejam capazes de compartilhar conhecimento e infraestrutura para resolver o problema de escoamento de produtos de *e-commerce* em Hong Kong. Nesse sentido, os autores afirmam que, devido ao espaço limitado dessa região, é difícil construir fisicamente um grande parque logístico.

Para contornar essa situação os autores buscam apoio na tecnologia, especificamente em plataforma de nuvem, que possibilita em tempo real, controle, execução, reconfiguração e também sincronização de processos simultâneos e pontuais que associam logística e *e-commerce*. Segundo o estudo a utilização desta plataforma, **reduz a utilização de espaços e recursos**, e também a espera e o **desperdício**.

O terceiro estudo analisado foi o de Das, Kumar e Rajak (2020), para o qual foi gerada a figura 3.



Figura 3 – Desingning a Reverse logistics Network for an E-commerce Firm: A case. Study.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

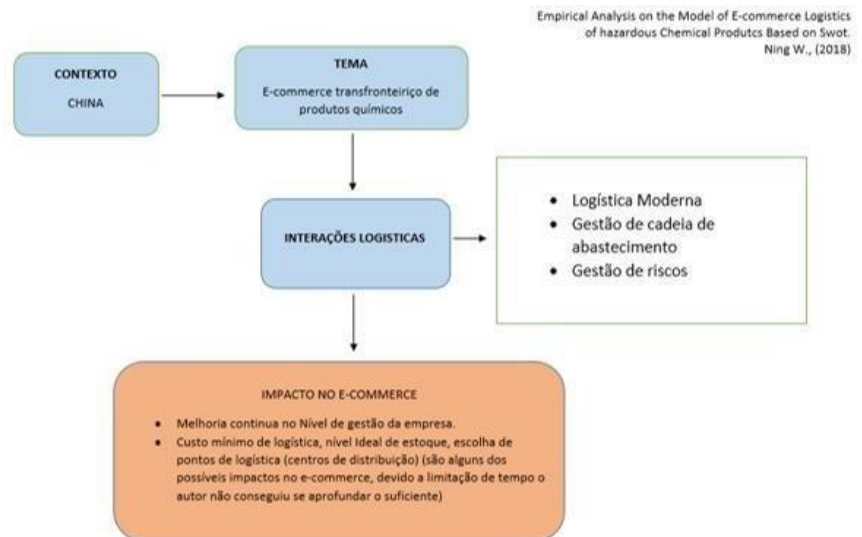
Nesse estudo, o autor desenvolve a análise de logística e *e-commerce* em uma empresa que projeta e desenvolve uma rede de logística reversa, responsável por grande parte dos custos da empresa e satisfação do cliente, em verdade, esse trabalho buscou formas de amenizar custos e otimizar a eficiência organizacional a partir da integração entre logística reversa e *e-commerce*.

Para desenvolver a referida rede de logística reversa, Das, Kumar e Rajak (2020) utilizam dados logísticos existentes na empresa, como a coleta, inspeção e armazenamento dos itens recolhidos, localização de centros de coletas iniciais e armazéns finais, custos de manutenção de estoques e transportes.

Com o refinamento desses dados, por meio de um **software**, a empresa conseguiu integrar logística e *e-commerce*, além de otimizar seus procedimentos para **calcular o volume apropriado de itens a serem despachados dos centros de coletas iniciais para os armazéns finais**. Além disso, a ferramenta tecnológica utilizada, emite relatórios gerenciais e operacionais, que dão indícios de atividades com gargalos logísticos e que podem ser objeto de ações gerenciais para melhorar a **eficiência da sua logística reversa, gerar redução de custos e satisfação do cliente**. O quarto estudo analisado foi o de Ning (2018) para o qual foi gerada a figura 4.



Figura 4 – Empirical Analysis on the Model of E-commerce logistics of Hazardous Chemical products Based on SWOT.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

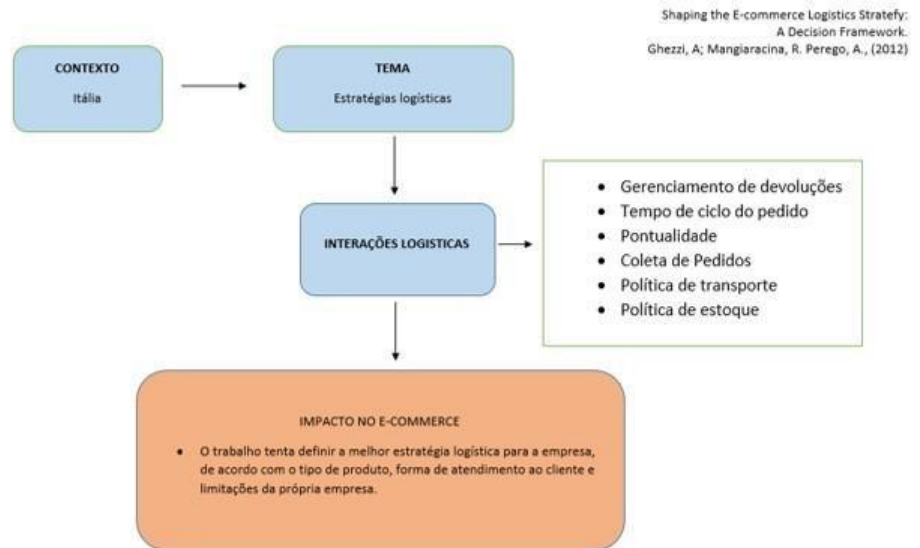
No estudo de Ning (2018), a logística de *e-commerce* não foi bem definida, sendo colocada como o transporte transfronteiriço de materiais químicos. Nesse sentido, o trabalho explora a identificação e resolução dos principais problemas envolvendo tecnologia, vendas de negócio e gestão, apresentados como gargalos estratégicos e operacionais da organização estudada, assim como fontes de estagnação comercial da firma. Dessa forma, os autores buscam uma integração entre logística e *e-commerce* como um caminho estratégico para a otimização de resultados na companhia analisada.

Como o transporte transfronteiriço de materiais químicos é um setor que ainda não possui seus métodos definidos, Ning (2018) entende que ainda é cedo para afirmar os impactos que são gerando no *e-commerce* através da logística, mas o mesmo acredita, que a longo prazo, os possíveis impactos serão nas áreas diretamente ligadas aos produtos químicos, pois, ao adquirir a **expertise necessária para desenvolvimento de formas de transporte e conservação** deles, o setor conseguirá **diminuir** significativamente seus custos com a logística e **melhorará o nível de gestão da organização**.

Por fim, a figura 5 retrata o estudo de Ghezzi, Mangiaracina e Perego (2012).



Figura 5 – Shaping the E-commerce Logistics Strategy: A decision Framework.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A figura 5, foi elaborada tendo como base um estudo que focou na criação de um modelo logístico para comerciantes B2C, em que a empresa possa se basear para criar a sua estratégia logística. De acordo com o autor, o modelo proposto fornece as diretrizes para decidir quando **terceirizar** completamente ou fornecer os processos logísticos visando a **experiência de compras dos clientes e reduzir custos**.

Nesse sentido, o estudo demonstra que a integração entre logística e e-commerce deve ser um **processo planejado** e com aprofundada análise do negócio, o que envolve **o tipo de produto vendido, as formas de atendimento ao cliente, por e-commerce ou não**, além é claro, das **limitações** da empresa, isto é, um exame detalhado para identificar e, se possível solucionar, “fraquezas” organizacionais que limitem os resultados da logística para o *e-commerce*.

4.2 Análise em Nível de Estudo Cruzado

Nesta etapa foi feita a identificação das semelhanças entre os trabalhos para criação de uma estrutura que sintetize os achados de todos os estudos e das estruturas anteriores, passando assim, de um nível específico de caso para análise de nível de estudo cruzado (HOON, 2013).

Dessa forma, a análise coletiva dos estudos apresentados está disposta no Quadro 5 a seguir, que identifica as categorias e elementos identificados nos artigos avaliados.



Quadro 5: Categorias Reconhecidas

Estudo	Solução de problemas	Otimização de processos	Redução de custos	Satisfação dos clientes
A Strategic Model to Improve the Last Mile Delivery Performance in E-commerce Parcel Delivery.	Reduzir os custos com transportes	Otimizar o desempenho da entrega da última milha	Formas para redução dos custos para realização do transporte de mercadorias dos centros de transportes para o consumidor final.	Redução de tempo de espera e no valor do frete
Cyber physical ecommerce logistics system: An Implementation case in Hong Kong.	Limitação de espaço físico e escoamento de produtos	Otimização de controle, execução, reconfiguração e sincronização de processos	Propõe a criação de uma plataforma de nuvem habilitada para sistema físico cibernético, para reduzir o custo dos parques logísticos.	Velocidade na entrega
Desingning a Reverse logistics Network for an E-commerce Firm: A case Study.	Redução dos custos da logística reversa	Otimização dos processos de triagem de produtos e transportes	Busca projetar uma rede de logística reversa (LR) que possa minimizar o custo total das operações de LR.	Velocidade no de e no processo de devolução transporte de mercadorias. agilidade
Empirical Analysis on the Model of E-commerce logistics of Hazardous Chemical products Based on SWOT.	Tecnologia, vendas de negócio e gestão	busca otimizar o sistema logístico como um todo.	Utilização de conceitos logístico para melhoria contínua do nível de gestão e consequentemente alcançar a redução de custos.	-
Shaping the E-commerce Logistics Stratify: A decision Framework.	Decidir o melhor método logístico: x terceirizar fornecer o processo	Otimizar o processo de tomada de decisão	Busca estabelecer um modelo de estratégia logística para que os comerciantes B2C possam escolher o modelo logístico mais adequado para seu negócio.	Velocidade do clique do pedido

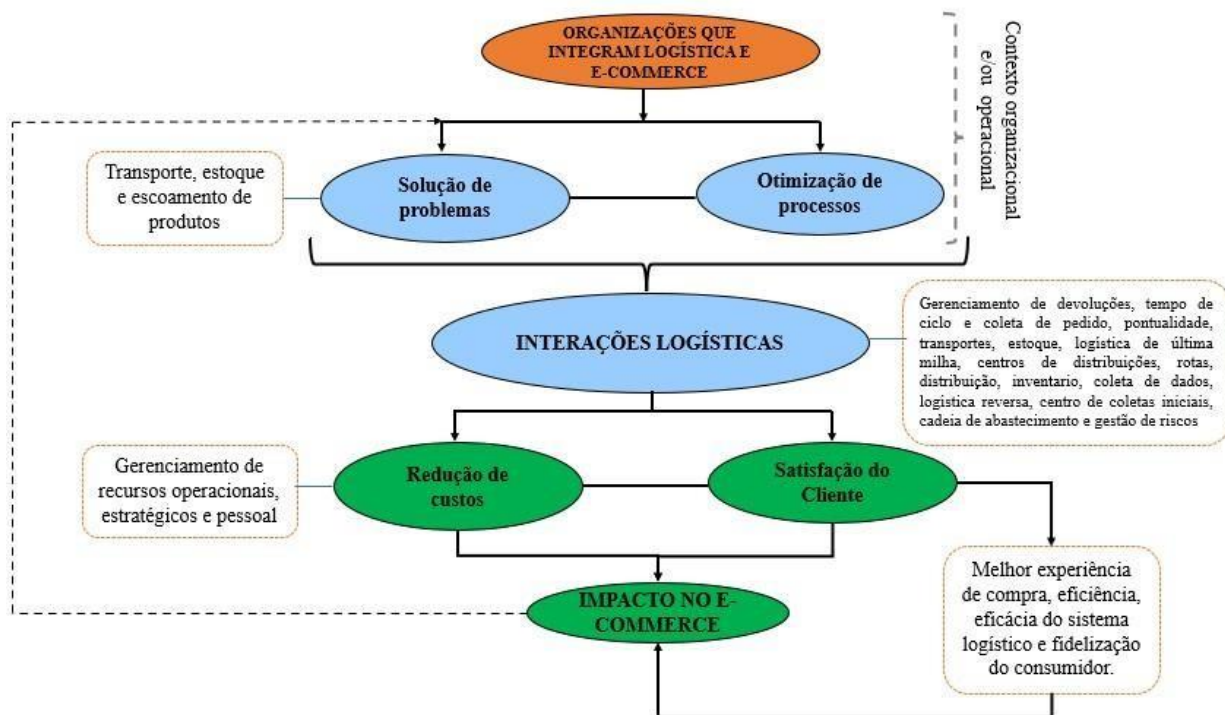
Fonte: Elaborado pelos autores (2022)



O quadro 5 destaca as categorias reconhecidas nos trabalhos analisados, em que foi identificado que todos abordavam as questões de soluções de problemas, otimização de processos e redução de custos como a principal ligação da logística com o *e-commerce*. Com exceção do estudo de Ning (2018), uma visão mais ampla é identificada, mostrando outra categoria, que seria a satisfação do cliente como vínculo entre a logística e o comércio eletrônico.

4.3 Construção de Teoria a partir da Meta-Síntese

Nessa etapa estão discutidos os resultados anteriormente apresentados, que foram utilizados para ampliar as discussões sobre a interação entre logística e *e-commerce*. Nesse contexto, a Figura 6, representa essa síntese, que identifica que os trabalhos têm em comum duas características: Soluções de problemas, em sua maioria, relacionado aos problemas enfrentados na parte final do processo de compra via *e-commerce*, ou seja, o transporte da mercadoria até o destino. A outra característica é a otimização de processos, sempre em busca de aumentar a eficiência e a eficácia de toda a cadeia do comércio eletrônico. Também foi identificado que os resultados apresentados pelos estudos, em sua maioria eram focados em Redução de custos e satisfação dos clientes. Figura 6 – Meta-estrutura analítica de logística e e-commerce.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A partir da estrutura desenvolvida percebeu-se que a relação entre logística e e-commerce é desenvolvida com dois resultados principais: a solução de problemas e a otimização de processos.



O primeiro ganha expressividade, buscando e resolvendo os gargalos existentes no *e-commerce* em diversas áreas como transporte, estoque e escoamento de produtos, a resolução desses problemas acaba resultando em uma possibilidade de redução de custos para a organização.

O segundo desponta em desenvolver formas para otimizar os processos já existentes da empresa, sempre buscando a satisfação do cliente, a fim de gerar fidelidade, fator essencial para conseguir se manter neste mercado. Contudo, para que isso ocorra é necessária a ocorrência de interações logísticas, que podem ser implementadas e detectadas na forma de várias atividades logísticas como, gerenciamento de devoluções, tempo de clique de pedido, pontualidade, coleta de pedidos, política de transportes, política de estoque, logística de última milha, centros de distribuições, planejamento de rotas, decisão de distribuição, inventário, coleta de dados, logística reversa, centro de coletas iniciais, gestão de cadeia de abastecimento e gestão de riscos.

Quando essas interações são adequadamente desenvolvidas, o caminho para o *e-commerce* é positivado, especialmente pelo alcance de redução de custos, que pode se dar na forma de um melhor gerenciamento de recursos operacionais, estratégicos e pessoal. Já para alcançar a satisfação dos clientes, as interações logísticas atuam criando condições para a melhor experiência de compra do cliente, através da eficiência e eficácia de todo o sistema logístico da empresa, gerando fidelização.

Todo esse processo, ainda que não determinista e universal, tende a gerar expressivos impactos no *e-commerce*, percebido na forma de definir a melhor estratégia logística, forma de atendimento e reconhecimento das principais limitações da empresa, que se adequadamente avaliados e gerenciados permitem alcançar a melhor forma de atender as necessidades dos clientes.

Além dos aspectos já mencionados, acredita-se que essa vinculação entre logística e *e-commerce* pode render outros benefícios organizacionais, tais como a integração dos setores da empresa e o compartilhamento de dados em tempo real. Por fim, para superar possíveis dificuldades que surgem na integração entre essas atividades organizacionais, os gestores devem sempre está se atualizando, buscando novas formas e ferramentas para incrementar suas estratégias logísticas e alinhá-las com o propósito da organização para poder suprir as necessidades dos clientes, proprietários e até mesmo da cadeia logística envolvida.

Sobre esses assuntos, Guimarães, *et al* (2015) explicam que os métodos logísticos precisam estar explícitos e transmitir confiança para o cliente, buscando a sua fidelização. O autor ainda aborda que outro ponto para o desenvolvimento do *e-commerce*, é a boa estruturação dos centros de distribuição, para que as compras realizadas por comércio eletrônico sejam satisfatórias para os consumidores, trazendo um mix de rapidez, eficiência na entrega e menores custos logísticos para os empresários. Nesse sentido, a utilização de parques tecnológicos, conforme identificado por Kong *et al.*, (2020) pode ser uma alternativa para integração entre logística e *e-commerce*.

Na figura 6, vemos que os trabalhos estudados seguem, basicamente, a mesma lógica, seguindo a relação entre solução de problemas e otimização de processos x redução de custo e satisfação do cliente. Neste sentido, observa-se que todos os artigos analisados, mesmo sendo em contextos diferentes seguem o mesmo procedimento para solucionar problemas do *e-commerce*. Essa semelhança fica mais evidenciada no quadro 5, onde observa-se que todos os trabalhos



buscam formas para reduzir seus custos ou através da otimização de processos ou através da solução de problemas.

De acordo com Fleury e Monteiro (2003), o maior gargalo do *e-commerce* está relacionado com a atividade de *fulfillment*. Nos trabalhos estudados os processos que mais aparecem tentando ser otimizados são os de estoque, triagem de produto e transporte de mercadoria. Já os problemas estão mais voltados ao crescimento constante do *e-commerce* como escoamento de produtos, custos de transportes e espaço físico.

Esse *Modus operandi* fica explícito no trabalho de Bopage, Nanayakkara e Vidanagamachchi (2019) e no estudo de Ghezzi, Mangiaracina e Perego (2012), em que as estratégias logísticas são utilizadas para solucionar os problemas do *e-commerce*, criando um modelo de logística, que em teoria, irá gerar benefícios para o *e-commerce* como, reduzir os custos da empresa e mudar radicalmente as experiências de compras dos clientes.

Além disso, para esses problemas, acredita-se que a integração organizacional, participação efetiva em redes empresariais e cadeia de suprimentos possam ser alternativas viáveis às empresas que operam com *e-commerce* e logística.

Já o trabalho de Kong *et al.* (2020) traz uma visão um pouco mais focada na resolução de problemas no comércio eletrônico existente em Hong Kong, para isso busca desenvolver técnicas logísticas para otimizar os processos logísticos e resolver os problemas de espaço existente naquele ambiente, em busca de alcançar uma solução para a instalação de parques logísticos para atendimento do *e-commerce*. Essa técnica consiste em desenvolver uma plataforma de nuvem, em que as empresas consigam realizar grande parte das suas decisões de maneira mais rápida e assertiva, reduzindo a utilização de espaços e recursos, e também a espera e o desperdício.

Dessa forma, percebe-se a relevância da tecnologia da informação, não apenas para prover os serviços de comércio digital, mas também para oferecer ferramentas de gerenciamento logístico, controle de custos, gestão de transportes e até mesmo plataformas online para tomada de decisão, conforme percebido no estudo de Kong *et al.*, (2020).

Corrobora-se, então, que a tecnologia busca integrar a logística com o *e-commerce*, fornecendo ferramentas e dados capazes de prever o comportamento de pedidos de clientes, dados demográficos e demanda de produtos, para descobrir tendências, criando assim uma forte colaboração entre a logística e o *e-commerce*, em busca do desenvolvimento de ambos os campos (LEUNG *et al.*, 2018).

Percebe-se que os estudos abordados neste trabalho se assemelham com Fleury e Monteiro (2003), uma vez que todas as tentativas de solucionar ou melhorar os processos são envolvendo o atendimento de pedidos, sendo de forma direta ou indireta. O foco principal deles é a redução de custos e a satisfação do cliente, sendo assim, então dois dos principais objetivos da utilização da logística de forma estratégica para impactar de forma positiva o *e-commerce*.

Pode-se entender também a logística como um dos principais aliados do comércio eletrônico, pois apesar de ter uma facilidade muito grande de entrar neste mercado, existe uma dificuldade de se estabelecer, devido à grande quantidade de empresas que buscam uma fatia deste setor, além da complexidade logística em integrar pedido, transporte e qualidade.



Podemos enxergar a logística como um farol, que guia essas organizações a como se comportar neste mercado tão competitivo, através de estratégias que vão mostrar, as principais formas de reduzir seus custos e de como fidelizar seus clientes, criando assim uma empresa fortemente competitiva e conseqüentemente ganhando espaço no mercado digital.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa pesquisa percebeu-se que os procedimentos logísticos do *e-commerce* passam por constante adaptação para atender o crescimento acelerado do *e-commerce*, algumas atividades logísticas são fundamentais como os centros e canais de distribuição assim como a logística reversa, que são atividades com a função de garantir a velocidade do processo de entrega de produtos, bem como a fidelização do cliente, fundamental para conseguir se manter em um mercado tão competitivo quanto o de venda online.

A adaptação desses sistemas logísticos quando bem trabalhados, acabam por gerar benefícios, que são fundamentais para o bom funcionamento do *e-commerce*, benefícios como redução de custos, melhor utilização da mão de obra e da matéria prima, redução de desperdícios e retrabalho, satisfação do cliente, velocidade de entrega, confiabilidade, pontualidade, conveniência, redução da utilização dos espaços e eficiência da logística reversa são alguns resultados observados nos trabalhos estudados.

Com o estudo realizado foi possível perceber a relação da logística com o *e-commerce*, a logística serve como uma ferramenta de solucionar problemas e otimizar os processos do *e-commerce* gerando redução de custos e satisfação dos clientes. Muitas vezes para realizar essas correções no sistema do *e-commerce* é preciso desenvolver novas estratégias ou ferramentas o que acaba gerando uma relação de “ganha-ganha”, onde a logística para resolver os problemas acaba adquirindo novos conhecimentos o que ajuda a desenvolver cada vez mais a área e junto ao *e-commerce* promove fidelização dos clientes e redução de custos.

Merece destacar que a maioria dos estudos analisados, 80% deles, tratavam de casos em países asiáticos. Esse resultado permite algumas interpretações, a primeira delas é que os países asiáticos estão expressivamente envolvidos no comércio digital e que por essa razão estão investindo fortemente nessa modalidade de comercialização, o que pode ser percebido na presença internacional desses países em ações de *e-commerce*, assim como na predominância de pesquisas acadêmicas sobre o tema tendo essa região como objeto de análise.

Outra interpretação pertinente é que a tecnologia da informação tem se consolidado como aspecto básico as ações de *e-commerce* e logística, não apenas como ferramenta de apoio e suporte às atividades operacionais, mas também como instrumento estratégico para expansão internacional de ações integradas entre *e-commerce* e logística.

Se por um lado os achados dessa pesquisa parecem refletir um retrato asiático, podem também servir como ponto de partida para análises e estratégias mais aprofundadas no contexto brasileiro e latino, inclusive como um ponto de partida para o reconhecimento, e possível adequação, das ações tomadas por países asiáticos, tais como a solução de problemas, otimização de processos, redução de custos e satisfação dos clientes. Nesse sentido, embora esses pareçam ser



objetivos básicos às todas as organizações, os resultados apresentados nessa pesquisa podem fornecer insights e compreensões preliminares de como alcança-los e ajustá-los em contextos não asiáticos.

Por outro lado, a predominância de pesquisas em contextos asiáticos pode ser vista como uma limitação dessa pesquisa, por essa razão, propõe-se que pesquisas futuras sejam feitas em base de dados asiáticas para maior volume de resultados. De igual modo, recomenda-se a execução de mais pesquisas empíricas sobre o tema, a fim de obter um retrato nacional desses processos no Brasil. Outra sugestão de pesquisa, é a análise de oportunidades e desafios logísticos associados à solução de problemas, otimização de processos, redução de custos e satisfação dos clientes Outra sugestão é a realização de um trabalho com o foco maior nas mudanças logísticas que foram realizadas para atender o crescimento do *e-commerce* no período da pandemia da covid19, ou um estudo mais focado no sistema “ganha-ganha” onde o *e-commerce* ganha estratégias para seu melhor funcionamento e a logística ganha novas ferramentas e desafios para sua evolução. Por fim, cabe informar que, embora a proposta desse evento seja a gestão social, a logística e o *e-commerce*, ainda que indiretamente, estão vinculados a esse tema, pois são processos inerentes às organizações e a atualidade, nos quais, a gestão social, inclusive em modalidades de empreendedorismo e inovação social podem ser beneficiados por boas ações em logística e comércio eletrônico.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, R. H. The Evolution and future of logistics and supply chain management. **Production**, v.16, n. 3, p. 375-386, 2006.
- BOPAGE, G; NANAYAKKARA, J; VIDANAGAMACHCHI, K. A strategic Model to Improve the Last Mile Delivery Performance in E-commerce Parcel Delivery. In: **Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**. 2019.
- CAMERON, D. **Electronic Commerce: The New Business Platform of the Internet**. Charleston: Computer Technology Research Corp, 1997.
- CRUZ, W. L. de M. Crescimento do e-commerce no Brasil: desenvolvimento, serviços logísticos e o impulso da pandemia de Covid-19. **GeoTextos**, v. 17, n. 1, p. 67-88, 2021.
- DAS, D; KUMAR, R; RAJAK, M. K. Designing a Reverse Logistics Network for na E-commerce Firm: A case Study. **Operations and Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 1, p. 48-63, 2020.
- E-COMMERCEBRASIL. **E-commerce brasileiro tem a maior alta dos últimos 20 anos, aponta Ebit|Nielsen**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-tem-a-maior-alta-dos-ultimos-20-anos-aponta-ebitnielsen>. Acesso em: Nov 2020.
- EFAGUNDES. **O que é e-Commerce?** Disponível em: <https://efagundes.com/artigos/o-que-e-commerce/> Acesso em: Set 2023.
- FLEURY, P. F., MONTEIRO, F. J. R. **O desafio logístico do e-commerce**. 2003. Disponível em:



<https://abrir.link/CCvb1> > Acesso em: set. 2021.

FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. Metodologia da pesquisa científica: Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, v. 23, n. 3, 2009.

FRANÇA, A. L. S.; SILVA, D. F.; SOUZA, W. F. G.; SANTANA, A. F.; BARBOSA, J. A. O papel da logística no comércio eletrônico. **Revista dos Mestrados ISSN**, v. 2317, p. 0115.

GASPARETTO, J. B.; BORELLA, M. R. C.; BORELLA, L. C. Motivações e Decisão para Compra Definindo o Perfil do Consumidor no e-Commerce. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 117-145, 2021.

GHEZZI, A.; MANGIARACINA, R.; PEREGO, A. Shaping the E-commerce Logistics Strategy: a Decision Framework. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 4, n. Godište 2012, p. 4-13, 2012

GILIOLI, R. M.; GHIGGI, T. E-commerce: reflexões esobre estratégias e desafios. **Revista Eletrônica de Gestão e Serviços**, v. 11, n. 2, 2020.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de Empresas**, v.35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUIMARÃES, L. S. et al. A importância da logística para o desenvolvimento do e-commerce: uma análise documental. **XII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2015.

HOON, C. Meta-Synthesis of Qualitative Case Studies: An Approach to Theory Building. **Organizational Research Methods**, v.16, n. 4, p. 522–556, 2013

JOEL JUNIOR. Impacto da TI nas organizações. **Administradores.com**, 2013. Disponível em: <https://encurtador.com.br/HIMQ7>. Acesso em: Jan. 2021.

KIMANI, J. A. **Impact of Information Technology on organizational performance: case of population services Kenya**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Nairobi, Nairobi, 2015.

KONG, X. T. R. et al. Cyber physical ecommerce logistics system: Na Implementation case in Hong Kong. **Computers & Industrial Engineering**, v. 139, p. 106170, 2020.

LEKOVIC, S.; MILICEVIC, N. **The importance and Characteristics of logistics in electronic commerce**. In: 1ª Logistics Internacional Conference, Belgrade, Serbia, 2013.

LEUNG, K. H. et al. A B2C e-commerce intelligent system for re-engineering the e-order fulfilment process. **Expert System with Applications**, n. 91, p. 386-401, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 8. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

MENDES, L. Z. R. **E-commerce: origem, desenvolvimento e perspectivas**. 2013.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

MORAES, L. F.; CAMPOS, G. Problemas Corriqueiros no E-commerce sob a Percepção dos Consumidores. **Marketing & Tourism Review**, v. 5, n. 2, p. 1-31, 2020.



- MOURA, B. C. **Logística: Conceitos e tendências**. 1 ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2006.
- NAKAMURA, A. M. **Comércio eletrônico riscos nas compras pela internet**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo, 2011.
- NEOTRUST. **NEOTRUST 2º edição**. Disponível em: <https://encurtador.com.br/cBGP1>. Acesso em: Nov. 2020.
- NING W. Empirical Analysis on the Model of E-commerce Logistics of hazardous Chemical Products Based on Swot. **Chemical Engineering Transactions**, v. 71, p. 1261-1266, 2018.
- NUVEI, 2023. **Interconectando a Europa e a América Latina: Conexões, insights e oportunidades de crescimento para seu negócio alcançar novos continentes**. Disponível em: <https://encurtador.com.br/bwDQR>. Acesso em: Maio.2023.
- NZN INTELLIGENCE. Com pandemia, vendas pela internet crescem 27% e atingem R\$ 161 bi em 2021: <https://www.neotrust.com.br/2022/04/08/com-pandemia-vendas-pela-internet-crescem27-e-atingem-r-161-bi-em-2021/> Acesso em: Set. 2023.
- REIS, M. V. S.; ROCHA, R. (Orientador). **Logística e E-Commerce: Contribuições de uma Meta-Síntese**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração), Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2021.
- ROCHA, R. O., TAKAHASHI, A. R. W., & SEGATTO, A. P. How does social innovation generate social impact? Contributions from a meta-synthesis. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 12, n. 1, 2023
- SILVA FILHO, A. A. **Comércio eletrônico: Marketing, segurança, aspectos legais e logística**. 2000.
- SOUZA, I. Logística de e-commerce: A importância de fazer gestão da loja online. **Rockcontent**, 3 de dez de 2019. Disponível em: <https://abrir.link/dzXMV>. Acesso em: Nov. 2020.
- TOMOYOSE, Fábio Hiroshi. **A influência do nível de serviço logístico na satisfação do cliente: um estudo em montadora do setor automobilístico**. São Caetano do Sul: USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014. 184p.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 320 p.



O USO DE REDES SOCIAIS POR MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS DE MACAPÁ/AP

Ana Gleice Palheta dos Santos¹, Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), ana786665@gmail.com

Ronalty Rocha², Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), ronaltyrocha@gmail.com

RESUMO

Há anos as redes sociais se tornaram importante ferramenta de divulgação e operacionalização dos negócios, cenário que se ampliou com a pandemia de COVID-19 em todas as regiões do país, inclusive no Amapá. Nesse contexto, essa pesquisa buscou analisar o uso de redes sociais em pequenos negócios residentes em Macapá-AP, especificamente buscou-se identificar as principais redes sociais utilizadas; mencionar as razões para sua adoção; e relatar os benefícios e dificuldades associados ao seu uso. Para alcance dos objetivos propostos foi realizado um estudo qualitativo-descritivo com entrevista em sete empresas residentes em Macapá/AP. Como resultado destacou-se o uso do WhatsApp, Facebook e Instagram como principais redes sociais, com uso direcionado a divulgação e venda, poucas práticas de planejamento e limitado uso de recursos pagos pelos empreendimentos estudados.

Palavras-Chave: Redes sociais; Micro e pequenos negócios; Macapá.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento da internet e práticas de vendas em meios digitais surgiu uma nova modalidade de marketing, o chamado marketing digital, caracterizado pela inserção de organizações e clientes no ambiente virtual (GOMES; REI, 2016). Nesse contexto sobressaem as redes sociais, tidas como ferramentas de operacionalização e impulsionamento desse tipo de marketing (ALMEIDA et al., 2021).

Além disso, Rezaei e Zand (2022) argumentam que as atividades de marketing digital têm um efeito positivo no valor percebido pelos clientes e podem fortalecer o relacionamento cliente-empresa. Outrossim, no marketing digital, o uso de redes sociais baseadas em interações virtuais é fundamental para aumentar a fidelização dos clientes (SEO; PARK, 2018) e o volume de vendas das organizações (BECIĆ; STOJANOVIĆ; NIKOLIĆ, 2018).

Além disso, convém destacar que com o número crescente de pessoas que usam a internet, o marketing digital, inclusive no uso de redes sociais, foi uma das principais formas que as empresas encontraram para ter diferencial competitivo (SINGH; SINGH; DHIR, 2022) por meio da atuação na internet (SARAIVA, 2019). Além disso, os empreendedores utilizam redes sociais para conhecer o seu nicho de mercado e assim personalizar seus conteúdos, beneficiando a fidelização do cliente com a empresa, de modo a contribuir para os resultados do negócio



(SARAIVA, 2019).

Complementando essa percepção, Junqueira et al., (2014) expõem as redes são utilizadas por públicos de diversos grupos etários e classes sociais, facilitando o alcance de conteúdos organizacionais de forma direta, eficiente e a baixo custo. Os mesmos autores afirmam que as organizações devem utilizar redes sociais para propagar informações sobre seus produtos e serviços, como especificações técnicas, preços e avaliação de consumidores. De modo semelhante, Santos, Garcia e Rocha (2022) informam que as redes sociais são ferramentas apropriadas a negócios de diferentes modalidades e tamanhos, inclusive as micro e pequenas empresas. Segundo esses autores, para essas empresas as redes sociais são ainda mais relevantes, pois representam alternativas estratégicas e operacionais diante do restrito acesso a recursos financeiros e profissionais de marketing especializados.

Nesse entendimento, Fontana (2020) revela que as redes sociais oferecem significativos benefícios às organizações que as utilizam, possibilitando tarefas empresariais como promoção de produtos/serviços, comunicação com consumidores, aferição de resultado e apoio na gestão, além de ser um grande canal de vendas gratuito e/ou com custo acessível. Sobre esse assunto, mesmo com os benefícios listados, existem também dificuldades associadas ao uso dessas redes, dentre as quais estão a incompreensão no uso de ferramentas, métricas, engajamento, elaboração de conteúdo pelos empreendedores (SANTOS; GARCIA; ROCHA, 2022), receio com consequências jurídicas pelo uso indevido dessas redes (SANTOS; ROCHA, 2022).

Merece comentar ainda que o uso de redes sociais parece ser quase unanimidade entre os pequenos negócios brasileiros, uma vez que segundo Vieceli e Barcelos (2020), a quase totalidade das organizações nacionais utilizam redes sociais como Facebook, WhatsApp e Instagram para fins comerciais, comunicação e divulgação de produtos. Esse contexto de ampla utilização de redes sociais parece também se repetir em Macapá/AP, uma vez que, conforme levantamento Pnad 2019, o Amapá estava entre os principais estados da região norte Amapá com proporção de domicílios com acesso à internet (PACHECO, 2021).

Diante dos argumentos apresentados esse estudo endereçou o seguinte problema: Como pequenas empresas de Macapá usam redes sociais digitais? Para responder ao questionamento proposto essa pesquisa teve como objetivo analisar o uso de redes sociais em pequenos negócios residentes em Macapá-AP. Especificamente, esse estudo buscou: identificar as principais redes sociais utilizadas pelas empresas estudadas; mencionar as razões para adoção de redes sociais nas empresas estudadas; e relatar os benefícios e dificuldades associados ao uso de redes sociais nos negócios consultados. Em outros termos, pretende-se estudar o papel crescente que essas tecnologias, tais como Facebook, Instagram, WhatsApp, possuem no funcionamento de pequenos negócios.

Dentre as razões para estudo desse assunto, cabe destacar que o Brasil possui um grande número de usuários de redes sociais e as organizações utilizam essas redes como canal de comunicação com consumidores, principalmente após a pandemia de covid-19 (BEZERRA; GIBERTONI, 2021). Além disso, de acordo com o relatório feito pela *HootSuite* e *We Are Social* (2022), são 4,62 bilhões de usuários de mídia social no mundo, sendo que no Brasil cerca de 171.5 milhões de pessoas são usuários de redes sociais, isto é, 79.9% da população brasileira utiliza redes sociais como WhatsApp, Facebook e Instagram no seu dia a dia (HOOTSUITE; WE ARE



SOCIAL, 2022).

Outrossim, Macapá é uma das cidades com melhor ambiente para negócios (40º entre os municípios pesquisados e terceira colocada da região norte), segundo o ranking geral do Índice de Cidades Empreendedoras (ICE) 2022, o que leva crer que o uso de redes sociais tem colaborado para esse resultado. Além disso, embora sejam frequentes os estudos sobre o uso de redes sociais, esses não tem direcionados esforços a região norte e o estado do Amapá, de modo que os achados dessa pesquisa podem contribuir para registros acadêmicos e gerenciais, nesse estado, sobre as temáticas estudadas.

Para facilitar o alcance dos objetivos propostos e compreensão da proposta dessa pesquisa, esse artigo foi estruturado em cinco seções. A primeira foi seção essa introdução que buscou integrar redes sociais e seu uso empresarial. Na segunda está apresentado o referencial teórico, que retrata os conceitos de marketing social e redes sociais, uma vez que esses assuntos estão integrados. A terceira seção expõe os procedimentos metodológicos do estudo, ao passo em que a quarta apresenta e analisa os resultados obtidos com na etapa empírica. Por fim, a quinta expõe as considerações finais dos autores.

2 MARKETING DIGITAL

O marketing, tido como componente das áreas administrativas (MENDES et al., 2018), surgiu nos Estados Unidos em 1940, como a representação de procedimentos de troca de bens e mercadorias e, conseqüente, maximização do consumo, por meio de atividades comerciais (COBRA, 2009). Contudo, embora seja implementado há vasto período de tempo, ainda que com denominações diferenciadas (LAS CASAS, 2013), o marketing tem se consolidado como base para o processo de trocas de produtos ou serviços, em que duas ou mais pessoas ofertam algo de valor, com o propósito de atingir seus objetivos, satisfazendo as necessidades de seus clientes (COBRA, 2009).

Salienta-se que a definição de marketing pode ser complexa, uma vez que cada autor tem posicionamento diferenciado a essa estratégia empresarial, porém, parece ser unanimidade que o conceito marketing tem como foco satisfazer as necessidades e desejos do cliente e entender o seu público-alvo (SAMPAIO; TAVARES, 2017). Complementando esse entendimento, entende-se que o marketing busca a satisfação das necessidades humanas e sociais, e de forma simples, pretende atender essas necessidades de forma lucrativa (KOTLER; KELLER, 2010). Esses autores também explicam que, com o intuito de melhorar sua performance empresarial, as empresas investem em ferramentas e estratégias de marketing para entender o consumidor e divulgar seus produtos de forma correta, dentre essas ferramentas está o marketing digital, que se caracteriza pelo uso de ferramentas tecnológicas e internet para divulgação e atração de clientes (SCANDOLARA, 2018).

Sobre esse assunto, tem-se que com o avanço da internet, surgiu um novo modelo de marketing que é o Marketing Digital, em que as empresas utilizam a internet como meio de comunicação, propaganda e publicidade (SAMPAIO; TAVARES, 2017). Para definir esse novo modelo de Marketing, Gomes e Reis (2016) citam que são atividades que promovem a comunicação de uma empresa com o seu consumidor, através da internet e meios digitais, para



divulgar e vender produtos e serviços, conquistando novos clientes e possibilitando uma interação mais acessível e abrindo um novo ambiente de comunicação com o público.

Adicionalmente, o marketing digital tem como objetivo promover a marca, focando nos resultados e engajamento dos clientes (KOTLER et al., 2012) e na facilitação da produção e comercialização de produtos ou serviços que satisfaçam os desejos e necessidades do consumidor (REEDY; SCHULLO; ZIMMERMAN, 2001).

Com o Marketing Digital ganhando cada vez mais espaço no mundo empresarial, Vaz (2011) sintetiza que essa modalidade de marketing está estabelecida em 8Ps, que focam na visão e comportamento do consumidor. Esses são representados pelos elementos de pesquisa, planejamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão, descritos a seguir por Vaz (2011) e Cunha (2017):

- Pesquisa: estuda o comportamento, necessidades e buscas do público-alvo.
- Planejamento: seleção da forma de abordagem ao cliente, incluindo objetivos e metas de aproximação.
- Produção: execução, preparativos de comunicação, tecnologia e prática planejada.
- Publicação: conteúdo que será postado nas redes sociais ou qualquer plataforma digital.
- Promoção; elaborar e disseminar campanhas promocionais nas redes sociais, e-mail marketing, links patrocinados, etc.
- Propagação; a reação do cliente com uma promoção ou publicação, incentivar os consumidores a propagarem as campanhas e torná-las um meio autônomo de expansão do negócio, com os virais da internet.
- Personalização; o atendimento ao cliente pela internet de acordo com as suas necessidades, fidelizando o cliente, focando no relacionamento com o público que já conhece a empresa.
- Precisão: coleta de informações com o objetivo de identificar os erros e acertos, analisar o que deu certo e o que pode ser melhorado, é também o “start” para um novo ciclo 8P’s com mais qualidade, voltando então a pesquisa mais profunda, ao planejamento baseado em dados já coletados do próprio mercado e das atividades anteriores, realiza então a produção do novo planejamento, coloca a estratégia em prática, realiza a propagação desse novo planejamento, estrutura melhor enquanto ainda ativo e mensurar os resultados novamente e o ciclo volta a se preparar para um novo start.

Nesse contexto, é preciso considerar que uma das possibilidades de implementação do marketing digital é por meio do uso de redes sociais digitais (FERREIRA et al., 2019), conforme discussão a seguir.

2.1 Redes sociais digitais e prática empresarial

As novas ferramentas e plataformas digitais transformaram a maneira como nos relacionamos, comunicamos e consumimos. Essa mudança vem ocorrendo desde 1960, década em que nasceu a comunicação em rede entre computadores (COSTA, 2018). Entretanto, foi somente



nos anos 1990, que a internet passou a ser usada de forma mais intensa, sendo utilizada por pessoas físicas e empresas, com uma comunicação muito mais abrangente e acessível.

Nesse contexto, tem-se que a partir da década de 1990 a internet teve grande expansão e alcançou a população, recebendo investimentos para evitar limitação de conteúdo, atingir as diversas regiões, diminuir a distância entre as pessoas, e para facilitar a comunicação e relacionamentos (CASTELLS, 2015).

Sobre esse assunto, tem-se que uma das consequências do amplo uso da internet e suas decorrentes ferramentas foi o surgimento de redes sociais/virtuais, que surgiram inicialmente para estimular a interação e o relacionamento entre pessoas. São fontes de informações em espaços virtuais em que as pessoas expõem suas opiniões sobre produtos e serviços (ABBADE; FLORA; NORO, 2012).

Além disso, as redes sociais digitais podem ser definidas como plataformas de internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdo, o consumidor e ao mesmo tempo a empresa estão livres e abertos para colaboração e interação, por serem mídias, são um meio de propagar informação e conteúdo (TORRES, 2018).

Cabe mencionar que o primeiro site de rede social criado em 1995 foi o *Classmates.com*, que possibilitava os seus usuários reencontrassem antigos colegas de escola, sendo a rede social digital que mais se aproxima dos modelos utilizados nos últimos anos (CALAZANS; LIMA, 2013). Para a modernidade, as redes sociais virtuais se expandiram em múltiplas ferramentas como Blogs, Facebook, Orkut, Twitter, LinkedIn, entre outras, que facilitam a comunicação e a exposição da opinião pessoal em espaços on-line (ABBADE; FLORA; NORO, 2012).

Destaca-se ainda que de acordo com uma pesquisa feita pela HootSuite e We Are Social (2022) no quadro 1, estão as redes sociais mais utilizadas no Brasil.

Quadro 1: Redes sociais mais utilizadas no Brasil

Rede social	Usuários (em milhões)	Descrição
WhatsApp	165	É um aplicativo que possibilita a troca de mensagens, envio e recebimento de diversos arquivos de mídia, como textos, fotos, vídeos, documentos, localização, chamada de voz e vídeo.
YouTube	138	Tem como objetivo a criação e compartilhamento de vídeos, possibilitando a interação entre os usuários por mensagens privadas e publicamente através dos comentários nos vídeos, além do acompanhamento dos canais por meio de inscrição.
Instagram	122	Tem a finalidade de compartilhar fotos e vídeos e oferece para as empresas recursos de compras, página focada no produto com informações relevantes como preços, descrição e mídias.
Facebook	116	Permite que os usuários possam criar dois perfis, sendo o primeiro pessoal com o objetivo de compartilhar informações, fotos e vídeos pessoais e o segundo perfil é



		empresarial denominada como Facebook business, com a finalidade de divulgação de empresa, produto ou serviço e o engajamento de seguidores.
TikTok	73,5	Foi criado para a postagem de vídeos curtos, de até 15 segundos, hoje já possibilita a postagem de vídeos mais longos e propagandas

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do Relatório Digital In (HOOTSUITE; WE ARE SOCIAL, 2022).

Adicionalmente, tendo em vista que as redes sociais desencadearam inúmeras mudanças no comportamento da sociedade (CARDOSO, 2013), essas consequências se estenderam ao ambiente empresarial, em que as organizações que não se adequaram a essas ferramentas enfrentaram prejuízos e perda de clientes, obrigando-as a considerar as redes sociais, rever seu mercado de atuação e adotar serviços e aplicativos de redes sociais (BRESSAN, 2007; SANTOS, BEGNINI; CARVALHO, 2020).

Nesse sentido, nas empresas, a utilização das redes sociais virtuais é cada vez maior, uma vez que essas ferramentas ajudam as organizações a fidelizar seus clientes, atrair novos e interagir com o seu público-alvo (FURLAN; MARINHO, 2010). Esses autores acrescentam que não atuar em redes sociais como Facebook, Twitter e outras, não é mais uma opção para as empresas, já que esses espaços são amplamente utilizados pelos clientes para falar com a empresa e demonstrar suas preferências de consumo (SARAIVA, 2019).

Nessa discussão, cabe dizer que um dos principais benefícios das redes sociais são a intensa troca de informações e a rapidez de um *feedback* entre marcas, empresas e seu público; além disso, essas redes proporcionam/facilitam a venda de produtos e serviços possíveis com a utilização de menor volume recursos organizacionais; adequação da realidade virtual em praticidade, velocidade, descontração e interação; propagação de produtos pela internet com baixo custo; melhor relacionamento com o cliente; e fidelização do consumidor (LIMA; CARMO; HERCULANO, 2021).

Sobre esse assunto, é importante destacar também que não basta apenas atrair os clientes as redes sociais da empresa, é necessário também comprometimento com o desempenho do perfil criado, criando laços com o cliente e fazendo da rede social uma ferramenta acessória para o bom desempenho da companhia (CASTRO; ARAUJO; CARVALHO, 2021; SANTOS, 2021a).

Neste feito, as redes sociais são grandes ferramentas para estratégias de vendas e obtenção de lucros, já que podem ser acessadas por qualquer smartphones, e estimulam as vendas de micro e pequenas empresas (SILVA; SILVA; SÚAREZ, 2021). No tocante ao desempenho de vendas, as empresas devem utilizar essas redes para divulgar seus produtos, atrair clientes, divulgar avaliações de produtos e serviços, testemunhos dos clientes atuais, gerando referências para novos clientes, é importante também estabelecer e montar um processo de comunicação com a sua rede, e aumentar nível de confiança com os atuais e potenciais clientes (MIRANDA, 2018).

Além dos benefícios indicados, alguns estudos têm apontado os riscos associados ao uso de redes sociais, dentre estes merece mencionar a própria exposição da empresa, que pode ser positiva ou negativa diante dos consumidores; uso inadequado; não responder às solicitações e queixas dos clientes; falta de domínio pelos empreendedores; visibilidade de comentários negativos, dentre outros (CARVALHO; 2014; SANTOS, 2021). A existência de riscos e dificuldades no uso de redes



sociais demonstra que tão importante quanto aproveitar seus benefícios é criar condições para que seus riscos não atinjam os negócios.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista as orientações de Fontelles et al., (2009) essa pesquisa foi metodologicamente classificada quanto a sua forma de abordagem, objetivos, métodos, instrumento de coleta e técnica de análise dos resultados. Nesse sentido, no que se refere à abordagem trata-se uma pesquisa qualitativa, uma vez que, os autores buscaram compreender os fenômenos de acordo com a perspectiva dos participantes do estudo, tendo uma visão subjetiva (BIROCHI, 2015). Quanto aos objetivos, é um estudo descritivo por descrever como ocorre o fenômeno estudado (NEUMAN, 1997).

Quanto ao método, utilizou-se a entrevista, que pode, simultaneamente, ser método e técnica de coleta dos dados (BOGDAN; BIKLEN, 1994; KVALE, 1996; ROCHA; DAHLER; SANT'ANNA, 2004). Como método, a entrevista é utilizada como ferramenta importante para extrair saberes de determinados atores (DAHLER, 2016). O roteiro de entrevista foi composto por oito questões abertas retratadas no quadro 2. Explica-se que as perguntas utilizadas refletem uma adequação dos questionamentos utilizados por Santos (2021b), que por vias formais, autorizou o uso e adequações às questões originais.

Em conformidade com os objetivos dessa pesquisa (intenções específicas desse artigo), o roteiro de entrevista foi estruturado em três categorias de análise – redes utilizadas, razões de utilização e benefícios e dificuldades. Como potenciais respostas não foram incluídas no roteiro, possíveis elementos de análise não estão representados no Quadro 2.

Quadro 2: Entrevista, categorias de análise e objetivos

Objetivo	Categoria de análise	Pergunta
Identificar as principais redes sociais.	Principais redes	<ul style="list-style-type: none"> • Quais redes sociais como ferramenta/recurso/alternativa para manter o funcionamento do seu negócio? • Dentre as redes sociais que você utiliza, quais você considerou mais eficiente ou que deu mais retorno para auxiliar o seu negócio? Poderia comentar? • Como se dá o relacionamento com seus clientes por meio das redes sociais? Poderia comentar como faz uso das ferramentas citadas? • Você utiliza algum tipo de planejamento e/ou estratégias para utilizar as redes sociais? Se sim, poderia comentar? • Você utiliza alguma ferramenta paga das redes sociais? Se sim, você acha que o retorno obtido através dessas ferramentas pagas é eficiente e vale a pena? Poderia comentar? Se não, por quais razões você não as utiliza?
Mencionar as razões para adoção de redes sociais.	Razões para utilização	<ul style="list-style-type: none"> • De que forma você utiliza as redes sociais no seu negócio? Poderia comentar como utilizou?



Relatar os benefícios e dificuldades associados ao uso de redes sociais.	Benefícios e dificuldades	<ul style="list-style-type: none"> • Você acha que o uso das redes sociais trouxe algum benefício para o seu negócio? Poderia comentar? • Você encontrou alguma dificuldade para utilizar as redes sociais? • Se sim, poderia comentar essas dificuldades?
--	---------------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Considerando o princípio de saturação teórica (EISENHARDT, 1989), o roteiro de entrevista foi aplicado a sete pequenas empresas de Macapá, as quais foram selecionadas com base nos seguintes critérios: a) ser micro ou pequeno negócio; b) mínimo de 3 anos de funcionamento; c) fazer uso de redes sociais para divulgação da empresa e atividades de venda; d) localizado na cidade de Macapá-AP; e) ser empresas física.

Após feita a seleção dentro dos critérios de inclusão, as empresas foram contatadas e agendadas entrevistas, nos meses de outubro e novembro de 2022, conforme disponibilidade dos respondentes. Para preservar a identidade dessas empresas elas receberam a nomeação fictícia de empresas A, B, C, D, E, F e G. Explica-se também que esses negócios atuam em ramos diversos, tais como salão de beleza (A, B), estúdio de cosméticos (C), óticas (D, E), loja de maquiagem (F) e loja de roupas (G). Explica-se também que empresas de diferentes ramos comerciais foram aceitas com o intuito de ampliar os achados dessa pesquisa. A análise dos dados foi realizada com base no apanhado analítico de Birochi (2015), dessa forma foram aplicadas as etapas de seleção (transcrição e identificação de falhas), codificação (agrupamento em códigos/categorias analíticas), tabulação (elaboração de quadros), análise e interpretação (comparação com a literatura e inferências dos autores).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para facilitar a identificação e compreensão dos resultados obtidos esta seção apresenta os achados da pesquisa em conformidade com as categorias de análise (e seus achados) definidas anteriormente, os quais estão destacadas em negrito para facilitar sua identificação. O Quadro 3 apresenta uma síntese dos resultados obtidos por empresa estudada.



Quadro 3: Resultados por empresa pesquisada

Empresa	Redes Sociais	Eficiência Retorno	Forma De Uso	Benefícios	Ferramentas	Planejamento	Dificuldade	Instrumentos pagas
A.	Instagram Facebook	Instagram	Divulgação e alcance de mais clientes.	Alcance de seguidores	Stories, enquetes, reels.	frequência de postagem (diária).	Incapacidade de atendimento	Uso casual.
B.	Instagram Facebook WhatsApp	Instagram	Divulgação e alcance de mais clientes	bastante visibilidade através das redes sociais	Stories	-	-	-
C.	Instagram Facebook e WhatsApp	Facebook e Instagram.	Fechar vendas e divulgação.	Vendas sem o esforço da saída de casa.	Comentários, stories, vídeos, reels.	Frequência de postagem	Resolução das postagens.	Uso casual
D.	Instagram, WhatsApp	Instagram, WhatsApp	Fazer vendas	Funcionamento do negócio	Enquetes, stories reels.	Promoções, brindes, sorteios.	Incapacidade de atendimento	-
E.	Whatsapp, Instagram, Facebook, televisão	Televisão	Atrair clientes, divulgação.	Vendas	-	Promoções, anúncios televisivos.	Planejamento para atração de clientes	Somente comercial de TV
F.	Facebook Instagram	As duas trouxeram lucro e clientes novos	Fazer vendas, anunciar publicações e atrair o cliente.	Conquista de novos clientes, manutenção dos atuais consumidores, funcionamento da empresa.	Comentários, curtidas e stories.	Frequência de postagem, publicações diferentes	Definição de horários para atrair e atingir o público alvo.	Impulsioneamento no Facebook
G.	Facebook Instagram	Facebook	Anúncio e fechar vendas	Ganho de seguidores.	Comentário e curtidas	-	-	Impulsioneamento no Instagram.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)



No que se refere as **redes sociais utilizadas**, percebeu-se a predominância do Instagram, Facebook e WhatsApp como redes sociais utilizadas pelos negócios pesquisados. Esse resultado corrobora os achados de Gomes et al., (2021), que em pesquisa semelhante identificou as mesmas redes no contexto das pequenas empresas do Ceará. Por essa razão, entende-se que em Macapá, as redes sociais seguem padrões adotados em outras regiões do país. Esses resultados demonstram também que o uso dessas redes não é exatamente uma escolha das empresas, mas sim uma adequação às redes mais utilizadas no Brasil, uma vez que segundo o relatório *Digital Brazil 2022* (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2022), são elas as mais predominantes no país, ou seja, as empresas têm adotado redes sociais preferidas pelos usuários.

Dentre as redes sociais mais utilizadas, os respondentes se dividem quando perguntados qual ou quais trazem **melhores resultados**, das setes entrevistas 2 pessoas (A e B) disseram que o Instagram traz melhor resultado, as empresas C e G indicaram que o Facebook trouxe um retorno melhor, a empresa D informou que Instagram e WhatsApp são eficientes, e o negócio C indicou o Facebook e Instagram como geradores de bons resultados. Cabe destacar que essas empresas têm indicando esse bom desempenho, principalmente, a partir da geração de vendas.

Outro aspecto que chama atenção é o fato da empresa E ter indicado a televisão como rede social de melhor resultado. Embora se tenha claro que essa ferramenta não é uma rede social, esse resultado demonstra que para essa empresa a utilização de mídias tradicionais é o principal mecanismo de divulgação e comunicação com os consumidores. Esse resultado pode revelar também que talvez esse negócio ainda não conheça “a fundo” das funcionalidades, baixo custo e potencialidades decorrentes do uso de redes sociais.

O indicativo de uso do Facebook e Instagram como principais ferramentas corrobora os achados de Novaes e Lima (2021) e Santos (2021b), que constataram que essas redes com mais expressivo retorno em vendas. Por outro lado, embora o WhatsApp tenha sido mencionado apenas pela D como bom gerador de resultados, reforça-se que essa rede tem sido utilizada como “complemento” as demais utilizadas (SILVA, 2019). Em verdade, acredita-se, semelhante aos achados de Silva (2019), que o WhatsApp atua como uma segunda rede social usada pela empresa, pois ainda que as empresas considerem que o Instagram tem um melhor benefício sobre o WhatsApp e Facebook, é no WhatsApp que a maioria das compras são finalizadas.

Esse baixo indicativo do WhatsApp como ferramenta geradora de bons resultados permite algumas interpretações, primeiro que o uso do WhatsApp é muito mais presente em outras regiões do que em Macapá, esses conhecimentos acabam sendo um impulso para novas pesquisas, sobre o por quais motivos isso ocorre. Além disso, sendo o WhatsApp a rede com maior número de usuários no país, acreditava-se que essa rede seria preponderante para a concretização dos negócios e aproximação com clientes, semelhante ao que foi encontrado por Santos (2021).

Considerando as razões para **uso e adoção das redes sociais**, as empresas A, B, C e E informaram que usam para divulgação e atrair clientes, as empresas C, D, F, G usam pra fechar vendas e C, F e G usam tanto pra fechar vendas quanto para anunciar e divulgar. No geral, percebe-se que, ainda que em diferentes intensidades, a atração de clientes (CARVALHO; BUENO, 2020),



divulgação de produtos (PINHEIRO, 2017) e concretização de vendas (JUNQUEIRA et al., 2020) são as principais razões para uso e adoção das redes sociais, confirmando achados de estudos semelhantes em outras regiões do país.

Adicionalmente, todos os respondentes disseram que o Instagram tem o papel principal de divulgar e anunciar os produtos e serviços, dos sete entrevistados, os representantes das empresas C, D, F e G disseram que fecham venda pelo Instagram, os demais (A, B e E) utilizam também o Facebook e WhatsApp para fechar as vendas. Esses resultados contrastam com os estudos de Santos (2021b) que percebeu que o WhatsApp e Instagram, são as redes mais utilizadas para fechar vendas, enquanto que no contexto do Amapá, principalmente com as empresas estudadas, o Facebook é uma ferramenta constante para essa atividade, revelando, talvez, uma característica própria da região e dos negócios consultados.

Em relação aos **benefícios** para o negócio, todos os entrevistados responderam o aumento de vendas, maior visibilidade, ganho de seguidores e conquista de novos clientes como principais vantagens no uso de redes sociais. Esses benefícios parecem ser genéricos ao uso de redes sociais, uma vez que também foram encontrados nos estudos de Santos (2021b), Fontana *et al.* (2021), Cerqueira (2020) e da Rock Content (2019), que observaram que as redes sociais oferecem benefícios em maior divulgação, engajamento, aumento nas vendas e no número de clientes para as empresas, permitindo uma comunicação clara com o público.

Sobre o **relacionamento com o cliente**, especificamente sobre as ferramentas utilizadas com essa finalidade, os entrevistados informaram o uso de enquetes, stories, vídeos e *reels* (A, C, D), stories (B), comentários (C, F, G), curtidas (F, G). Apenas a empresa E não quis especificar as ferramentas utilizadas, informando apenas que busca a geração de engajamento. Ainda nesse contexto, cabe destacar a empresa B, que indicou utilizar apenas os stories para relacionamento com seus consumidores. Essas ferramentas corroboram os achados de Santos (2021b), que em pesquisa semelhante detectou as mesmas ferramentas no contexto aracajuano. Outrossim, conforme defende Rissati (2019) essas ferramentas são adotadas para verificar a aceitação do produto, as necessidades de melhoria, potenciais para crescimento nas vendas, engajamento e o alcance de novos seguidores.

Nesse sentido, com base nos achados do mesmo autor, recomenda-se as empresas estudadas utilizarem essas ferramentas e seus resultados para promover a interação entre os clientes, trocar experiências com os consumidores, captar sentimentos, emoções e expectativas e promover a visibilidade da marca.

Ainda no tocante ao uso das redes sociais, abordando aspectos de **planejamento**, apenas as empresas B e G indicaram não efetivar nenhum tipo de planejamento, o que reforça que esses negócios têm utilizado as redes sociais de forma intuitiva e pouco planejada. Por outro lado, os demais negócios indicaram que esse planejamento envolve a definição da frequência de postagens (A, C, F), realização de promoção e oferecimento de brindes e realização de sorteios para gerar engajamento na página do estabelecimento (D). Novamente, por não utilizar redes sociais, a empresa E indicou que divulga promoções na TV.



Todos esses dados, concordam com a pesquisa de Santos (2021b) onde o planejamento e/ou estratégia para utilizar as redes sociais foi manter a frequência nas postagens escolhendo horários específicos, a forma de divulgação do conteúdo (por *stories*, publicações, vídeos, enquetes, dentre outros), e a escolha de conteúdo. Essas informações também são reafirmadas por Moraes (2021) que descreve que postar com frequência nas redes sociais é muito importante para as empresas que querem se consolidar no mercado e alcançar mais públicos, cada compartilhamento, comentário, ou curtidas nas publicações das nas redes sociais espalham o seu “*post*” para mais pessoas visualizarem, e se a empresa elabora um bom conteúdo e com regularidade nas redes, atrai mais seguidores e potenciais clientes.

Percebe-se então que o planejamento utilizado pelas empresas consultadas envolve procedimentos básicos e busca por engajamento nas redes sociais dessas empresas. Esses resultados demonstram que esses negócios, ainda que superficialmente, reconhecem a importância do planejamento de uso dessas redes sociais como forma de atrair público e proporcionar uma comunicação e venda diferenciados.

Sobre as **dificuldades** encontradas pelo uso das redes sociais, as empresas indicaram que tiveram dificuldade principalmente, em responder os clientes em momentos de alta demanda (A, D), desenvolver planejamento de postagens (E), na utilização de ferramentas como *stories*, *reels*, fazer publicações (C). Esses dados também são semelhantes aos do estudo de Santos (2021b) e no relatório da Rock Content (2019), onde as principais dificuldades foram manter o engajamento, a frequência de publicações e se adaptar com as atualizações e mudanças nas redes sociais. Em verdade, esses resultados ressaltam a necessidade dessas empresas investirem em cursos que abordem o uso de redes sociais e/ou a contratação de serviços de *social media*.

Por fim, a respeito do uso de **ferramentas pagas** das redes sociais, as empresas A, F, G relataram já ter feito uso de alguma ferramenta para anunciar, divulgar ou fazer publicação, enquanto a empresa B disse ter um plano para uso dessas ferramentas, sem explicar como pretende fazê-lo. Nesse contexto, embora as empresas F e G tenham relatado que as ferramentas utilizadas serviram para divulgar a empresa em maior alcance e atrair novos seguidores, não mencionaram ganhos em vendas ou engajamento de suas redes sociais. Esses achados diferem das informações encontradas por Santos (2021b) que constatou que microempreendedoras não utilizam qualquer ferramenta paga, e convergem com a mesma autora por não indicarem retornos e benefícios duradouros.

O Quadro 4 sintetiza os principais resultados obtidos nesse estudo.

Quadro 4: Principais resultados

Redes sociais	Redes Sociais	Instagram
	Eficiência (principais redes sociais)	Facebook WhatsApp
	Relacionamento (Ferramentas)	Stories, enquetes, vídeos no reels.
	Planejamento	Frequência de postagem Promoções, brindes, sorteios



	Dificuldade	Incapacidade de atendimento Requisitos técnicos do Instagram
	Ferramentas pagas	Impulsionamento no Facebook e Instagram
Razoes de Uso		Divulgação Atração de mais clientes Concretização de vendas
Benefícios		Alcance de seguidores Visibilidade do negócio Vendas Conquista de novos clientes Ganho de seguidores

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como propósito responder o seguinte problema: Como pequenas empresas de Macapá usam redes sociais digitais? A pesquisa mostrou que não há muita diferença entre as respostas dos entrevistados, que as empresas buscaram estratégias semelhantes, utilizando redes sociais como Facebook, WhatsApp e Instagram. Nesse contexto, percebeu-se que o Instagram é utilizado como uma ferramenta digital direcionada à divulgação de produtos/marcas e alcance de consumidores.

Quanto ao uso das mencionadas ferramentas, constatou-se que não um planejamento ou esquema formal de utilização, uma vez que as principais formas de utilização (operacionalização) incluíam atividades como manter a frequência de postagem, encontrar o horário certo para publicar, garantir conteúdo diversificado que chamasse a atenção do cliente e organização de postagens e anúncio. Esses resultados comprovam também que os negócios estudados fazem uso simples das redes sociais, sem estabelecer objetivos de utilização, métricas e prazos para alcance de resultados, aliás, a mensuração dos resultados obtidos a partir dessas ferramentas deve ser explorado pelas empresas estudadas e também em novas pesquisas.

Os autores perceberam também que atividades simples como acompanhar o número curtidas, responder a comentários, elogios, as críticas e verificar o número de seguidores pode fazer com que os empreendedores estabeleçam uma comunicação mais transparente e direcionada ao seu público. Além disso, a avaliação desses componentes pode auxiliar na definição de estratégias de marketing digital, ingresso em novos mercados e definição de potenciais nichos de atuação.

Nesse contexto, os resultados corroboram que as redes sociais são importantes e efetivas ferramentas de marketing que geram benefícios em visibilidade, ganho de seguidores, aumento nas vendas, comunicação com o cliente, a conquista de novos clientes e a facilidade para vender. Dessa maneira, as redes sociais são potenciais ferramentas para alavancar o negócio, ampliar visibilidade e superar obstáculos em pequenas empresas. Contudo, esses benefícios podem ser otimizados a partir da sistematização de formas de uso, comunicação atrativa e respeito ao consumidor.

No tocante às limitações desse estudo, tem-se que os sujeitos entrevistados foram sempre muito objetivos e sintéticos em suas respostas, mesmo com investidas e repetições dos



pesquisadores, o que impediu que dados mais detalhados fossem obtidos e complementassem a seção de análise dos resultados nesse trabalho. Por fim, os pesquisadores sugerem que novas próximas pesquisas analisem a satisfação e utilização de redes sociais pelos clientes e como essas redes influenciam na sua decisão de compra e como eles (consumidores) avaliam o uso das redes sociais pelas empresas.

Outrossim, como foi visto nos resultados algumas empresas têm dificuldade em relação à demanda, não conseguindo atender todos os clientes, e isso acaba prejudicando a empresa, nesse sentido, novos estudos podem averiguar por que isso ocorre e o que fazer para melhorar. Além disso, como uma das empresas informou o uso de mídias tradicionais (televisão), novos estudos podem averiguar o desempenho e resultados obtidos por redes sociais e mídias tradicionais.

Tendo em vista que essa pesquisa buscou analisar o uso de redes sociais em pequenos negócios residentes em Macapá-AP, ficou demonstrado as redes sociais mais utilizadas, aquelas mais efetivas, os benefícios e dificuldades, assim como aspectos de planejamento, razões de uso e ferramentas de relacionamento. Dessa maneira, esse estudo alcançou seu objetivo e oferece resultados que podem ser ampliados em novas pesquisas, subsidiar análises sobre o contexto empresarial amapaense de uso de redes sociais, assim como auxiliar a tomada de decisão, sobre o uso de redes sociais, por micro e pequenos negócios.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B.; DELLA FLORA, A.; NORO, G. de B. A Influência Interpessoal em Redes Sociais Virtuais e as Decisões de Consumo. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 7, n. 2, 2014.
- ALMEIDA, E. F. de; GONÇALVES, T. de O.; M. De LIMA, J. R. M. de; SOUZA; M. S. de; SOUZA, E. S. Marketing Digital: A Importância das Redes Sociais para a Organização. **Revista Científica Faculdade Atenas**, v. 13, n. 3, 2021.
- BECIĆ, S.; STOJANOVIĆ, M.; NIKOLIĆ, M. Role of marketing and social networks in improving business effectiveness. **ЕКОНОМИКА**, v. 64, n. 13, p. 77-88, 2018.
- BEZERRA, L. S.; GILBERTONI, D. As mídias sociais durante a pandemia do covid-19: Análise comportamental dos usuários durante este período e as possibilidades para o futuro. **Interface Tecnológica**, v. 18, n. 2, p. 144-156, 2021.
- BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2017.
- BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sai Knopp. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto Editora, 1994.
- BRESSAN, Renato T.. YouTube: intervenções e ativismos. In Anais do XII Congresso da Comunicação na Região Sudeste/ V Encontro Regional de Comunicação. Juiz de Fora. 2007.
- CALAZANS, Janaina de Holanda Costa; LIMA, Cecília Almeida Rodrigues. **Sociabilidades Virtuais: Do Nascimento Da Internet À Popularização Dos Sites De Redes Sociais Online**. 9º



Encontro Nacional de História da Mídia, Minas Gerais. 2013.

CARDOSO, Isis Nalba Albuquerque. As Redes Sociais e a Formação de um Novo Modelo de Sociedade. Universidade Anhembí Morumbi. 2013. 11p.

CARVALHO, B. M. C.; BUENO, L. S. **O uso de redes sociais por microempresa para conquistar clientes: estudo de caso de uma loja de roupas de Goiânia-GO.** Artigo (Conclusão de curso) – PUC Goiás, 2020.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: A era da informação: economia, sociedade e cultura.** v. 1, 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

CASTRO, GC de; ARAÚJO, LM de; CARVALHO, PKF Educação Empreendedora: Utilização das redes sociais como ferramentas potenciadoras do Marketing Digital em micro e pequenas empresas na cidade de Codó-MA. **Revista Brasileira de Desenvolvimento, [S. l.]**, v. 7, n. 4, pág. 41523–41534, 2021.

CERQUEIRA, M. S. N. **Mídias sociais e microempreendedores individuais:** uma interação cada vez mais globalizada para o empreendedor. / Matheus da Silva do Nascimento Cerqueira. –

Governador Mangabeira – BA, 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Faculdade Maria Milza, 2020.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil.** 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

COSTA, B. R. L. Bola de Neve Virtual: O Uso das Redes Sociais Virtuais no Processo de Coleta de Dados de uma Pesquisa Científica. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social, [S. l.]**, v. 7, n. 1, 2018.

CUNHA, Joice Bortolini. Marketing na Internet em Função dos 8P's de Marketing. **Revista Gestão em Foco** – Edição n° 9 – Ano: 2017.

DAHER, M. D. C. F. G. A entrevista como estratégia metodológica de acesso a saberes sobre a empresa. **Ergologia**, 2016.

DATASEBRAE. **DataSEBRAE** – Indicadores – Empresas, 2022. Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/datasebrae/datasebrae.html#/Empresas>. Acesso em: 12 nov 2022.

DIGITAL 2022: ANOTHER YEAR OF BUMPER GROWTH. **We Are Social.** 2022. Disponível em: <https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-ofbumper-growth-2/>. Acesso em: 8 ago 2022.

EISENHARDT, K.M. Building Theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

FERREIRA, C. de A.; CAMPOS, R. C.; NAVES, F. M.; SILVA, W. B. da; FERNANDES, G. G. Marketing digital e redes sociais como oportunidade de inovação para micro e pequenas empresas: um estudo realizado com varejistas da cidade de Lavras – MG. **REVISTA FOCO, [S. l.]**, v. 12, n. 2, p. 88–111, 2019.



FONTANA, D. M.; OLIVEIRA, D. L.; RAMOS, E. G; MSSARO, A. S. Contribuição do uso de redes sociais virtuais para o empreendedorismo feminino. **Revista Ciências Administrativas**, 27(1): 11161, 2021.

FONTELLERES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. Hasegawa; FONTELLERES, R. G. S. Metodologia da pesquisa científica: Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, v. 23, n. 3, 2009.

FURLAN, Bruna; MARINHO, Bruno. Desenvolve TI-E-book Redes Sociais Corporativas. Instituto Desenvolve T.I-Paraná.2010.

GOMES, Carolina Fernanda; REIS, Helena Macedo. Marketing digital: sites x redes sociais no Brasil. Revista Interface Tecnológica da FATEC Taquaritinga. p53-62, jun. de2016.ISSN online 2447-0864.

GOMES, Jordânia De Sousa; CARNEIRO, Juliana Vieira Corrêa; MACHADO, Bruna Suerda Lima De Oliveira; MÁRCIA MOREIRA, Zabdiele Moreira; MURAKAMI, Luiz Carlos

Murakami. O INSTAGRAM COMO FERRAMENTA DE MARKETING DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo realizado no centro fashion Fortaleza. **SEMEAD**. 2021

ÍNDICE DE CIDADES EMPREENDEDORAS (ICE), 2022. <https://ice.enap.gov.br/ranking>

JUNQUEIRA, F. C.; FERREIRA FILHO, E. P.; LOPES, P. DE L.; SOUSA, E. R. R. FONSECA, L. T. A Utilização das Redes Sociais para o Fortalecimento das Organizações. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 9, 2014. **Anais eletrônicos [...]**. SEGeT, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**.14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall. 2010.

KVALE, Steinar. Interviews: **An introduction to qualitative research interviewing**. Thousands Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 1996.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2013.

LIMA, HP.; CARMO, JES.; HERCULANO, MAFC. A importância das Redes Sociais como ferramenta de marketing para aumentar a vantagem competitiva em uma IES de Juazeiro do Norte - CE. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.] , v. 10, n. 7, pág. e8510710914, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i7.10914.

MENDES, Bárbara; SILVA, Aylanna Alves da; CASTRO, Tainara Rigotti de; XAVIER, Ariely Putton. **Sistemas Funcionais de Negócios**. Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial, EPA- de Campo Mourão para o Mundo. Paraná.2018.

MIRANDA, Fabio Carvalho. **O impacto do uso de redes sociais como ferramenta de vendas**.



Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER). 2018. 53p.

NEUMAN, W. Lawrence. **Social Research Methods: Qualitative and quantitative approaches**. 3rd Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1997.

O IMPACTO da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – SEBRAE. 9ª edição
https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto_coronavirus_nas_mpe_9aedicao_diretoria_v3_1.pdf.

PACHECO, J. **Amapá tem a maior proporção de domicílios com acesso à internet do Norte e Nordeste do país**. G1 Amapá, 2021.

<https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2021/04/15/amapatem-a-maior-proporcao-de-domicilios-com-acesso-a-internet-do-norte-e-nordeste-do-pais.ghtml>

PINHEIRO, L. A. **As redes sociais como ferramenta de divulgação no Lançamento de novos produtos no setor odontológico**. 2017. 17 f. Artigo (Curso de Especialização em Marketing Digital e Comércio Eletrônico) - Universidade do Sul de Santa Catarina, 2017.

PIZETA, Daiana Sopeletto; SEVERIANO, Weverton Reis; FAGUNDES, Aline Juriatto. Marketing digital: a utilização das mídias sociais como canal de comunicação impulsionando a compra do consumidor. **Rev. AMBIENTE ACADÊMICO**, v. 2, n. 1, p. 6-26, 2016.

REEDY, J.; SCHULLO, S.; ZIMMERMAN, K. **Marketing Eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REZAEI, B.; ZAND, H. The role of awareness and brand image in the relationship between social media marketing and customer response. **Teoria e Prática em Administração**, v. 12, n. 1, p. 1-13, 2021.

RISSATI, Danielle Cristina Santos Ribeiro. **O Uso Do Instagram Como Propulsor Nos Resultados Da Comercialização E Promoção De Produtos De Empreendedores De Pequenos Negócios Em Goiânia – Estudo De Caso Nas Empresas Cia Do Ninho E Viviane Vaz Jóias**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Centro Universitário de Goiás – Uni ANHANGUERA. Goiás, 2019.

ROCHA, D.; DAHLER, M. D. C.; SANT'ANNA, V. L. de A. A entrevista em situação de pesquisa acadêmica: reflexões numa perspectiva discursiva. **Polifonia**, v. 8, n. 8, 2004.

ROCK CONTENT. **Relatório Social Media Trends 2019**. encurtador.com.br/finN7

SAMPAIO, Valdeci Cira Filgueira; TAVARES, Cristiano Vianna C. Castellão. Marketing Digital: o poder de influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, 2017, 26 p.

SANTOS, A. G. P.; ROCHA, R. **Uso de redes sociais digitais em pequenos negócios: uma análise preliminar em Macapá/AP**. Resumo apresentado em: V Encontro de Secretariado da Universidade Federal do Amapá; 28 de setembro de 2022; Macapá, Brasil.

SANTOS, F. L. dos. **O uso de redes sociais por microempreendedoras em tempos de pandemia**. 2021. 127 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2021b.



- SANTOS, F. L.; GARCIA, A.; ROCHA, R. O uso de redes sociais por microempreendedoras em tempos de pandemia. In: Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação, 6, 2022, Naviraí. **Anais eletrônicos** [...]. Naviraí: EIGEDIN, 2022.
- SANTOS, SSSD; BEGNINI, S.; CARVALHO, CE O Efeito do Uso das Mídias Sociais e das Capacidades Dinâmicas no Desempenho Mercadológico de Micro, Pequenas e Médias Empresas. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 19, n. 1, pág. 174-196, 2020.
- SANTOS, T. C. A. Diferenciação e vantagem competitiva no atendimento ao cliente: estudo em uma empresa varejista do ramo óptico. 2021. 86 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – **Universidade Federal de Sergipe**, 2021a.
- SARAIVA, Piedley Macedo. Marketing Digital: A Utilização das Mídias Sociais como um Canal de Comunicação no Varejo de Moda de Barbalha-CE. *Id on Line Rev. Mult. Psic.*, v. 13, n. 44, p. 486-507, 2019.
- SCANDOLARA, Chaiana Cardoso. **A Importância do Marketing Digital nas Empresas como Alternativa para alavancar lucros**. Universidade do Sul de Santa Catarina. 2018.
- SEBRAE. **O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios**. Pesquisa SEBRAE, 2020 – 10ª edição. Disponível em: <https://bit.ly/38VAMNq>.
- SILVA, Francisco Mark da. O USO DAS REDES SOCIAIS COMO ESTRATÉGIA DE VENDAS EM TEMPOS DE PANDEMIA: estudo de caso. **Bioethics Archives, Management and Healthv**. 1, n. 1, p. 52-63, 2021.
- SILVA, Kathleen Félix. **LOJAS ON-LINE: Um Estudo Multicasos Sobre O Uso Do Instagram Como Estratégia De Marketing De Empresas De Cosméticos De Uberlândia**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal De Uberlândia, Minas Gerais, 2019.
- SINGH, S.; SINGH, G.; DHIR, S. Impact of digital marketing on the competitiveness of the restaurant industry. **Journal of foodservice business research**, p. 1–29, 2022.
- TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**. 2 ed. São Paulo: Novatec, 2018.
- VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8Ps do marketing digital: o guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2011.
- VIECELI, I. I.; BARCELLOS, B. E. **Redes sociais: uma vitrine para pequenas empresas**, 2020.
<https://dspace.ifrs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/366/123456789366.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



PROFESSIONAL AND COMPETENCIES DEVELOPMENT: THE CASE OF A JUNIOR COMPANY

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E DE COMPETÊNCIAS: O CASO DE UMA EMPRESA JÚNIOR

Elane de Lima Ferreira¹, Universidade Federal do Amapá, elaynef25@gmail.com

Ronalty Rocha², Universidade Federal do Amapá, ronaltyrocha@gmail.com

Pedro Roberto Aguiar Mendes³, Universidade Federal do Amapá, mendespedro763@gmail.com

RESUMO

Working in a junior company is one of the alternatives for professional development in the academic environment, as it is suitable for enriching and optimizing skills in student education. In this sense, this article aims to analyze the professional development in the junior company (JC) of the International Relations (RI) course of Federal University of Amapá (UNIFAP) based on the Knowledge, Skills and Attitudes (KSA) approach. For this purpose, qualitative research was conducted through a case study, document analysis and the application of an interview guide with members (participants and former participants) of the junior company under study. The results were discussed based on an analytical overview of qualitative studies. The findings show the main learning achievements, knowledge, skills, and attitudes (competencies), and the shortcomings and advantages resulting from the work in the junior company. It was concluded that junior companies represent a promising space for learning that extends education beyond professionalization and promotes differentiated vocational training.

Keywords: Junior Company; KSA; Professional Development.

1 INTRODUCTION

A few years ago, in Brazil and around the world, a new vision of professional education took hold, in which the demands of the market and society became references for professional academic training (OLIVEIRA, 2005), creating the need to bring students' experiences closer to professional practice (OLIVEIRA, 2021). In this scenario, the academic training process grew the need to put into practice the knowledge acquired in the classroom since this knowledge is the basis for adequate professional performance, and optimized execution of the activities required by the organizations.

In this context, the academic environment offers different strategies to optimize students' practical learning, among which the junior companies (JCs) stand out (SILVA; FERREIRA; ROCHA, 2023). This initiative is a non-profit association composed of higher education students,



in which services and projects are carried out that provide students with professional development and qualification for the labor market (BRASIL JÚNIOR, 2011).

In addition, junior company (JC) is seen by students and teachers as a space for improvement that provides learning opportunities and professional relationships and that provides students with professional knowledge in basic skills related to cognitive and proactive aspects (CUNHA, 2015), i.e., e promotes professional development through a practical learning process (SILVA; GHEDIN; EDA, 2017).

Indeed, working in the JC facilitates the development of skills (SILVA; FERREIRA; ROCHA, 2023) that, among many other possibilities, can be stimulated by the KSA approach, which promotes understanding, learning, and performance based on skills based on knowledge, abilities, and attitudes (COSTA, 2018). These skills, provided by working in junior companies, can qualify and guide students to work in different career fields in addition to the tasks and activities associated with their education (FERNANDES; RITTER, 2018).

This context becomes more relevant to the study within the Federal University of Amapá (UNIFAP), whose International Relations course has a junior company. The qualifications and professional performance of the members of this institution are even more advantageous due to the geographical conditions of the State of Amapá, which borders other South American countries such as French Guiana and Suriname.

On the other hand, although the benefits of working in a junior company are recognized, some institutions do not provide the necessary support for this curricular activity, mainly due to the unavailability of physical space, adequate training, educational and counselling support, among other aspects that can discourage student participation (AGUIAR; SANT'ANNA; TEIXEIRA, 2021; LASMAR et al., 2016). This situation, which extends to various higher education institutions in Brazil, is also present at the Federal University of Amapá, since until this study was conducted (November/2022), only one junior company was operating at this institution.

Furthermore, although the benefits and opportunities of working in junior companies have been recognized, no research has been found that directly presents the relationship between these themes¹, so we can address the following problem: How does working in a junior company contribute to the professional development of students on the International Relations course at UNIFAP? To answer the proposed question, the objective of this study was to analyze the professional development in the junior company of the UNIFAP International Relations course based on the KSA approach.

In this way, this research becomes important because it explores how the junior company contributes to professional development by inserting the vision of students participating in the junior company of International Relations course into this framework. Thus, this paper analyzes the important contributions that the JC makes to professional training and lists the importance of a professional practice space to develop skills aligned with the current market.

2 PROFESSIONAL AND SKILLS DEVELOPMENT

¹ The integrated search is considered between the topics of junior company, professional development, and competence management - in the approach of knowledge, skills, and attitudes - in the databases SPELL and Scielo.



Given the high level of competition in the labor market, which promotes strong competition for vacancies among applicants for professional practice, searching for strategies and techniques to develop and expand the skills and qualifications of workers is beneficial. In this scenario, people have been looking for mechanisms to develop professionally and adapt to the needs and demands of the labor market.

In this context, professional development is a long-term process that integrates different types of opportunities and experiences that are systematically planned to promote the growth and development of the worker (MARCELO; CARLOS, 2009). The concept of professional development focuses on the combination of processes that include a range of formal and informal learning, focusing on cognitive, behavioral, and affective aspects (MOURÃO, PORTO, PALACIOS, 2014). This discussion emphasizes that professional development is a continuous learning process (SILVA; GHEDIN; EDA, 2017) and reflects the qualification in the form of competence, knowledge, feelings, and ethical attitude related to the profession (PIMENTEL, 2007).

Furthermore, for Kapfenberger (2007), the focus that used to be formed by tasks, techniques, methods, and the physical structure has shifted to people whose knowledge, skills, and experience are now more valued and strategically used to gain or maintain a competitive advantage, giving rise to the concept of competence.

In this understanding, the coordination and integration between elements of knowledge, skills and experiences form the concept of competency-based management, characterized by the process of acquiring and improving knowledge, skills and attitudes that promote professional performance at work and individual career advancement (MOURÃO, PORTO, PALÁCIOS, 2014).

In addition, the concept of competence has changed as the socio-historical and economic context has changed, resulting in greater complexity of work processes that require deep scientific technical knowledge and the use of complex cognitive skills developed through systematized relationships with formal theoretical knowledge (ARAÚJO; ALMEIDA, 2016).

In this sense, competency-based management is an organizational practice that aims to attract, retain, and develop individuals for continuous professional development in organizations (SÁ, 2018). From this perspective, promotes the development of expertise, the acquisition of knowledge, and the modelling of attitudes that optimize individuals' professional performance (FARIAS, 2002; RECH; BEHR, 2018) based on current work activities, previous experiences, and educational qualifications acquired throughout the professional career (ZARIFIAN, 2001).

In this way, the contemporary competence management model, known as the knowledge, skills and attitudes approach - KSA, emerged (FERREIRA et al., 2019). In this debate, Ferreira et al. (2019) emphasize that knowledge is the transformation of information obtained during individuals' academic, professional, and personal lives, leading to organizational practices and norms to facilitate decision-making and the development of strategies that create positive conditions and competitive advantages in the market.

Skill, in turn, is the attribution of the practical execution of acquired knowledge, the knowledge of how to do something, which refers to the individual's ability to implement knowledge



and use it in action (MARTINS, 2019). Skills represent how one acts in practice and include technical skills (processes and methods), human skills (interpersonal and group relations), and conceptual skills (ideas, concepts, and abstractions for the analysis and decision-making) (KATZ, 1974 apud SILVA, 2008, p.13).

Attitudes are expressed in the way of doing and in the interest of wanting to do something (DURAND, 2000). In line with this view, Coelho and Fuerth (2009) define attitudes as complex states of the individual that influence his behavior concerning people, things and events and determine his direction. Attitudes must be linked to skills and knowledge when performing job tasks in specific work situations.

Since professional development is a strategy of continuous learning and competence-based management is a tool of personal and professional development within the KSA approach, these issues can be integrated and better incorporated into the work in junior companies, which aim precisely to train, qualify, and facilitate the entry of skilled workers into the labor market.

3 METHODOLOGICAL DESIGN

As for the approach, it is a qualitative study that seeks to understand the reality of certain phenomena from the perspective of the participants (CERVO; BERVIAN, 2002), that is, the members of the UNIFAP's international relations junior company, using qualified data and seeking answers to understand, describe and interpret the facts (CERVO; BERVIAN, 2002) related to professional development through work in a junior company.

As for the objectives, it is descriptive research since it has been tried to describe facts and phenomena of a given reality (TRIVINOS, 1987), more precisely, the junior company's contributions to its members through applying theoretical knowledge in practice. Moreover, the descriptive aspect of this study is highlighted by the description of processes, mechanisms, and relationships that exist in the reality of a phenomenon (NEUMAN, 1997), i.e., in the empirical evidence of performances in a junior company that lead to new knowledge, skills, and attitudes of its members. As for the technical procedures proposed by Fontelles et al. (2006), research in monographs, books, websites, and articles was used.

For this article, the case study was chosen as the research strategy. Referring to this method, Godoy (1995, p. 25) explains that it is "research whose objective is a unit that is analyzed in depth." This method was chosen because it is the most suitable for an intensive and detailed analysis of a phenomenon that has yet to be researched in junior companies, namely, professional development based on the KSA approach. In this sense, the unit of analysis was the junior company of the International Relations course at the Federal University of Amapá, whose reasons for selection are presented at the end of this section.

The survey method used was the interview, which, according to Daher (2016), is important for the researcher to obtain knowledge, perceptions, and opinions from specific actors. The interview script consisted of 11 open-ended questions divided into categories of analysis composed of elements of job performance and the KSA approach (knowledge, skills, and attitudes), according to the discussions on the theoretical framework.



Considering the criterion of theoretical saturation (EISENHARDT, 1989), four interviews were conducted with three board members and one former member of the company. The latter was selected based on his education and previous work in the junior company. The interviewees were selected based on their involvement, commitment, and previous history in the JC under study. In order to preserve the identity of the interviewees, they were referred to as Junior Company Interviewees (EEJ) - EEJ 1 to EEJ 4.

Considering that the case study requires multiple sources of evidence (YIN, 2015), a document analysis was also conducted. For this purpose, institutional and legal documents (Resolution 037/2026 – CONSU UNIFAP / 2017 and Law 12.267/2016) on the role and functioning of junior companies in UNIFAP and the legal provisions applicable to junior companies were analyzed.

Due to its didactic nature and ease of understanding, this article used the analytical overview of Birochi (2015) to analyze the evidence. In this way, the data obtained were analyzed with the steps of selection (identification of transcription errors), coding (highlighting and naming excerpts and statements in the transcription of the interview and analyzed documents linked to the analysis categories of the study), tabulation (creation of tables to facilitate comparison by the authors), analysis (integrated analysis and comparison with the literature), and interpretation (individually and collectively to unify conclusions, perceptions, and implications of the research).

3.1 Single case study: Junior International Relations Company

The research method chosen was the case study (YIN, 2015), which involves an empirical investigation based on a contemporary phenomenon in a real-life context. The single case study chosen in this research is suitable for representative and typical situations of the phenomenon under analysis (YIN, 2015).

In this sense, the unit of analysis chosen for this research is the junior company of the international relations course at the Federal University of Amapá. This JC provides specialized consulting in market research, customer and supplier search, and export plans at the lowest cost in the market and under the guidance of qualified teachers and professionals.

The studied Junior Company was founded by students of International Relations at the Federal University of Amapá. The company has 16 permanent members who strive for an entrepreneurial, proactive attitude with transparency, commitment, results orientation, and synergy. The company is divided into five directorates: the Marketing Directorate, Financial Directorate, Project Directorate, Commercial Directorate and Presidency. Services offered include international consulting emphasizing the internationalization of companies, assistance in dual citizenship and export of products, prospecting and market analysis.

In addition, this CJ was selected because it is the only one of its kind operating in this institution (November/2022). Therefore, based on the activities carried out, it can offer insights and contributions to the professional performance and expansion of the elements that make up the KSA approach among its members.



4 RESULTS AND DISCUSSION

To facilitate understanding of the results, this section has been divided according to the established categories of analysis: Professional Skills: Knowledge, Skills, and Attitudes; and Professional Development.

4.1 Professional Competencies: Knowledge, Skills, and Attitudes.

4.1.1 Knowledge

Regarding knowledge, participants reported the learning they acquired during their participation in the junior company at different times. However, it is noteworthy that in some statements, knowledge is interspersed with other aspects of competence (attitudes and skills). Along these lines, when asked about the most important lessons learned from working at JC, one of the interviewees said the following:

In the beginning, we acquired more knowledge about the legal entities of the Junior Company Movement (MEJ) because it allowed us to exchange information with other JC [International Relations] JCs, who ended up helping us in a way, giving us a new perspective, and giving them knowledge as well, so, in the beginning, it was more about that than about the course itself. [...] After joining FEJEAP [Federation of Junior Companies of the State of Amapá], I had more contact with people, and there was more knowledge that was much easier to apply (EEJ 4).

By emphasizing the role of information sharing, this interviewee confirms that one of the conducive processes for learning in the organization is the free flow of ideas and the possibility of facilitated communication among members to share knowledge and innovative solutions (SENGE, 1990).

Moreover, the learning reported by this respondent takes on the characteristic of organizational learning, which Antonello (2005, p. 27) sees as “a continuous process of acquiring and generating new knowledge at the individual, group, and organizational levels, involving all forms of learning (formal and informal) in the organizational context” and based on a dynamic that involves reflection and action in problem situations and aims to develop skills (DANTAS; SANTIAGO, 2019).

Another interviewee said that “the “course does not prepare you for the labour market [...] the junior company was much more an experience and collective consolidation of knowledge among the company members with rare support from our advising professor (EEJ 4)”. On the other hand, the analysis of the documents, Resolution 31/2017 (CONSU UNIFAP, 2017) and Law 13.267/2016 (BRASIL, 2016), establishes the supervision, guidance, mentoring, and adequate support provided by teachers and specialized professionals, an aspect that, of course, according to the speech, needs to be better explored in the context of the JC course studied.

Complementing this discussion, including consideration of the comparison between knowledge acquired during graduation course and work experience, it was found that knowledge



acquired elsewhere, both theoretical knowledge, methods, and one's professional attitude, benefits performance in the junior company as this learning transferred to other members and situations they experience, as can be seen in the following speech:

The speech that is most preached during the presidency of JC is that we have to teach people how to do things; we can not say, "take this", no, look, you do this, if you have questions, talk to me", [...] we will hold each other's hands and try to learn, so if there is a question, send a message, we are available 24 hours a day to teach you (EEJ 3).

This view is supported by the recognition that experiences in other environments create expectations for innovation, stimulate new ideas, and optimize the intellectual base of the organization (CORRÊA; SILVA, 2018). In the perspective formulated by Senge (1990), the learning offered by the junior company allows people to have continuous contact so that they can learn from each other and "increase "the capacity to create results", with the principle of learning together by all and developing individual and collective skills (SOUZA JÚNIOR; AMARO, 2020).

In this reciprocal relationship between the higher education institution, students, faculty, and businesses, JC exchanges benefits with all stakeholders involved, making them a tool for teaching (EMMENDOERFER et al., 2008). Thus, the JC creates an environment for the application of the theories learned, the practical work experience of the students, the training of young entrepreneurs, the professional reality, and the generation of knowledge for the organizational scenario (OLIVEIRA, 2003; MASSENSINI et al., 2010).

Although the knowledge acquired in the classroom is irrevocable and irreplaceable, it cannot be imagined sufficient for a student's professional training, especially in such a competitive professional environment as today's (COSTA, 2012). Therefore, there are junior companies that bridge the gap between the labor market and the academic environment by offering students the opportunity to apply the theoretical knowledge acquired during their studies, intending to support learning and train these students to become professionals better prepared for integration in a corporate environment (LIMA; CANTAROTTI, 2010).

Regarding the knowledge required to work in the junior company, which was not covered in the course subjects, the respondents noted that the theoretical knowledge in the junior company was developed through practice in the services offered. For these students, learning resulted from applying knowledge such as business management standards and methods, customer retention, understanding how a sales funnel works (EEJ 1), adapting to the labor market (EEJ 1, EEJ 2), responsibility with demands, time management, knowledge sharing among members, and training practices for newcomers (EEJ3).

Another respondent agreed that "there should be more of this concept of how the International Relations professional can develop these activities at JC, what areas can be pursued by the junior company work, what are the possibilities" (EEJ 2). Another member reported that he misses this in the room, how internationalists can act in the labor market, in the company itself. They added that "the disciplines do not help as much as they should, [...] and the JC came exactly to fill that gap" (EEJ 2), "especially in the area of the marketplace, to really understand how it works. [...] it's very different having an JC and learning there than just learning in the classroom and taking it outside" (EEJ 4).



Apart from being a complaint of the respondents, this requirement is supported by the Law 13.267/2016 (BRASIL, 2016), which states that the JC must promote the economic and social development of the community while encouraging entrepreneurship among its members. The studied junior company, despite the limitations in academic support, provides economic development (income generation), social development (provision of accessible services to the local community) and entrepreneurship through its members' self-managed and self-didact actions.

Thus, for students is not enough to have knowledge if they do not put it into practice, which permeates another dimension of competence, i.e., learning techniques while working at JC and knowing how to use them in professional life situations or personnel, as discussed below.

4.1.2 Skills

The respondents verbalized several developed skills, and one of them said:

I used to have much difficulty talking to the public, and when I came to JC, I was in the role that had the most to do with the public: commercial consulting. I had to contact the customer, which was very difficult for me. I did not understand that and other things in the commercial field, but I had to overcome my shyness to ask for help when I did not understand something. In other words, I had to communicate. My communication improved greatly because I knew how to position myself in these processes. (EEJ 4).

She went on to say:

I also had the problem of wanting to take all the responsibility because although I was very busy, I could manage it [...]. Then I understood that I was not working alone but that there were also people who worked with me who were ready to help me, and everything became easier to manage. With this my sense of responsibility has improved (EEJ 4).

The statements of this interviewee confirm the findings of Silva, Costa, and Dias (2016), according to which the members of the JCs have the elementary opportunity to get in touch with the labor market, taking advantage of the services offered by the company and acquiring experience and skills that are essential for their professional development. In addition, daily training optimizes the skills required to provide all services.

Moreover, the skills presented in this excerpt are supported by Fernandes and Ritter (2018, p. 11), which they summarize as "teamwork, public speaking, interpersonal relations, leadership, negotiation skills, and accountability." On the same topic, another interviewee said they gained skills in "creativity, public speaking, good writing, and negotiation skills" (EEJ 1). Considering that skills consist of developing practices and awareness of actions taken to perform well professionally (BITENCOURT, 2005), the JC engages in a learning process that mobilizes the student like as the protagonist of his professional career.

The negotiation process, in turn, trains not only oratory skills but also the critical sense to evaluate proposals that are useful to the company. Creativity emerges from this ability, which, according to Zatti (2007), leads to the search for new truths and opens up space for curiosity. It is believed that the combination of critical and creative thinking leads to two other skills: the ability



to learn and to resolve conflicts, as individuals critically consider everything presented to them and use their imagination to innovate and learn (CAVALCANTI, 2009). Such considerations confirm the contributions of the junior company to its members since they were developed to allow students to advance skills such as interpersonal relations, decision-making, negotiation skills and the loss of fear of difficult situations (FEJESP, 2005).

For Ziliotto and Berti (2012), the organization is built by each group that forms to act in it, reflecting very specific contextual requirements since it is a voluntary activity developed based on the talents that the student himself discovers in terms of interests and academic results. Some views of the interviewees underline this understanding:

You have to be dedicated and willing to learn. People are always suspicious because they think, "but I do not know how to do this in the company, I do not know that much about the International Relations course, I do not know that much about things." The idea is to learn within JC. So, the most important thing is to engage, even if the job is voluntary, because it adds professional value (EEJ 4).

[In the board position] I was very insecure at first. I was very ashamed. The environment and the company members took me in and taught me what to do, which gave me confidence. Today, I do things I never thought I would do [courage]. I see it as a constant process of learning and development, and it is exciting to see all the things you can achieve for the company and the improvements you notice in yourself (EEJ 2).

Considering the report of EEJ 4 that she started as a commercial consultant at JC, worked in other leadership positions until she reached the highest position in the company, it is clear that the above excerpts reveal commitment skills (commitment and willingness to learn), empathy (being welcomed by other members), and multidisciplinary (performing in different tasks) stimulated by immersion in real environments, with examples and clear demonstrations of present and future benefits (ECHOS, 2018).

It is worth adding another skill, time management because although respondents did not mention it, they reported that they learned to manage their time better, prioritize, and balance their work at JC with their duties as students in the International Relations course.

It is undisputed that, on the one hand, companies have started to invest in the training of their members, and, on the other hand, the labor market demands more and more qualified professionals (CAVALCANTI, 2009). Therefore, professional development is moving from simple training to the systematic development of skills (ROCHA-PINTO, 2008). These skills are optimized and improved during the JC. These assumptions are underlined in the speech of one of the interviewees:

Have certainly improved. I remember that when I started, I was a completely inexperienced person, and I gained experience, and now I see [in my current position] that things in general have evolved. I could not do some things, and now I can do them with such ease, despite my shyness (EEJ 3).

When asked about the skills promoted in academic activities, the lack of improvement and development in the activities carried out in class is striking, as shown by the excerpt, "these skills



are not promoted in the course” (EEJ 1). In the words of another interviewee:

They are not encouraged; if they are, it happens so rarely that I do not notice it. Of course, it can vary from course to course. From the services that JC offers, in the reality of my course, I do not see that this is an incentive to put into practice our skills and the knowledge that we acquire. I do not see this interaction; this connection between our curriculum and the junior company, there is no link (EEJ 2).

There is a deficit of stimulating skills in terms of activities within the academic environment, which results in their inability to develop and improve. However, students must realize that in the learning environment of the junior company, they must act as constructors of their experiences, seeking knowledge and developing their skills (CAVALCANTI, 2009). Because, as in any learning space, if the student is passive, he will certainly not absorb everything he can and should learn.

In addition to the mentioned aspects, it is noticeable that the members of the studied junior company have developed human, technical and intellectual abilities, and skills, i.e. they have qualified themselves to work with cognitive activities, with people and with manuals. Because of these skills, they can develop certain behaviors, such as the attitudes described below.

4.1.3 Attitudes

The analysis of the interview transcripts showed that acquired attitudes are related to other elements of competence (knowledge and skills) and are confused in most of the interviewees' statements. This clarification is to make clear that knowledge, skills and attitudes are elements of the same phenomenon (competence) and that, for this reason, they may sound repetitive. However, they are not, since skills reveal know-how, while attitudes refer to execution.

Since respondents repeated several aspects of capabilities (and shared that attitudes are everyday behaviors resulting from their capabilities in their activities), only some are highlighted here to avoid repetition. In this sense, it was said that:

Self-control. You need to have a lot of self-control. Because of my current position, I have to have much self-control because it is not just about me. Things affect other people, the other members of the JC, so I have to work so that they can work too [harmonious environment] and get that out there, to the clients, to other people who want to talk to us to ask for help, mentoring, training, something along those lines. I think that is the main thing.

The generation of self-control leading to a proactive attitude is also a clear result of working in a junior company, developing general aspects of proactivity, self-knowledge, tolerance of uncertainty, perseverance, and the desire to overcome obstacles through entrepreneurial training (MACHADO et al., 2022). Similar perceptions are also found in the excerpt “Being patient, dealing with different situations, and adapting to a diverse audience” (EEJ 3).

The multidisciplinary culture of the junior company environment allows members to come into contact with points of view other than their own when analyzing a particular situation.



These complementary considerations expose students to generalizations and teach them to consider other elements in their attitudes to reconstruct the images that influence their view of the world and their behavior (SILVA; PINTO, 2011). One interviewee said that their attitudes are based on:

It is about knowing how to behave in an environment, how to distinguish between work and play with colleagues, and that is something that develops because when we get in, we know almost nothing or no one. However, after a while, you are addressed as a professional [responsibilities, deadlines, and results], which is good (EEJ 2).

For Kraemer and Aguiar (2009), qualities associated with attitudes, such as initiative, creativity, sense of opportunity, collaborative qualities for collective work, decision-making ability, and the ability to solve problems, are involved in technical capacity according to a predetermined standard.

Regarding the attitudes resulting from their skills and experiences in the junior company, the respondents also stated that “you must have a commitment to pass it on to others, you have to have patience, communication, self-control, know how to talk, ethics is essential in our environment [...]. Commitment, responsibility” (EEJ 4), “being more proactive and learning more about tools and methods that can improve the functioning of the company” (EEJ 1), “knowing how to deal with bad moments and recognizing them, because if we manage to solve them as a group, it motivates us all” (EEJ 2). Another respondent said his attitude was based on starting teamwork, dividing time well between tasks, taking the initiative to manage the JC, and doing other activities in the work environment (EEJ 1).

Thus, attitudes such as proactivity, communication, motivation, determination, responsibility, patience, resilience, and empathy are prevalent among in the JC studied. These attitudes are considered as the stock of resources that individuals possess. They form a set that is part of people's intelligence and personality and contribute to good professional performance (MEDEIROS, 2006).

These results highlight the importance of the experiences that the junior company environment allows, as the attitudes through participation in the organization's projects are stimulated, promoting new attitudes consistent with the organizational environment and meeting market demands work (BITENCOURT; BARBOSA, 2004; SILVA; SILVA, 2021).

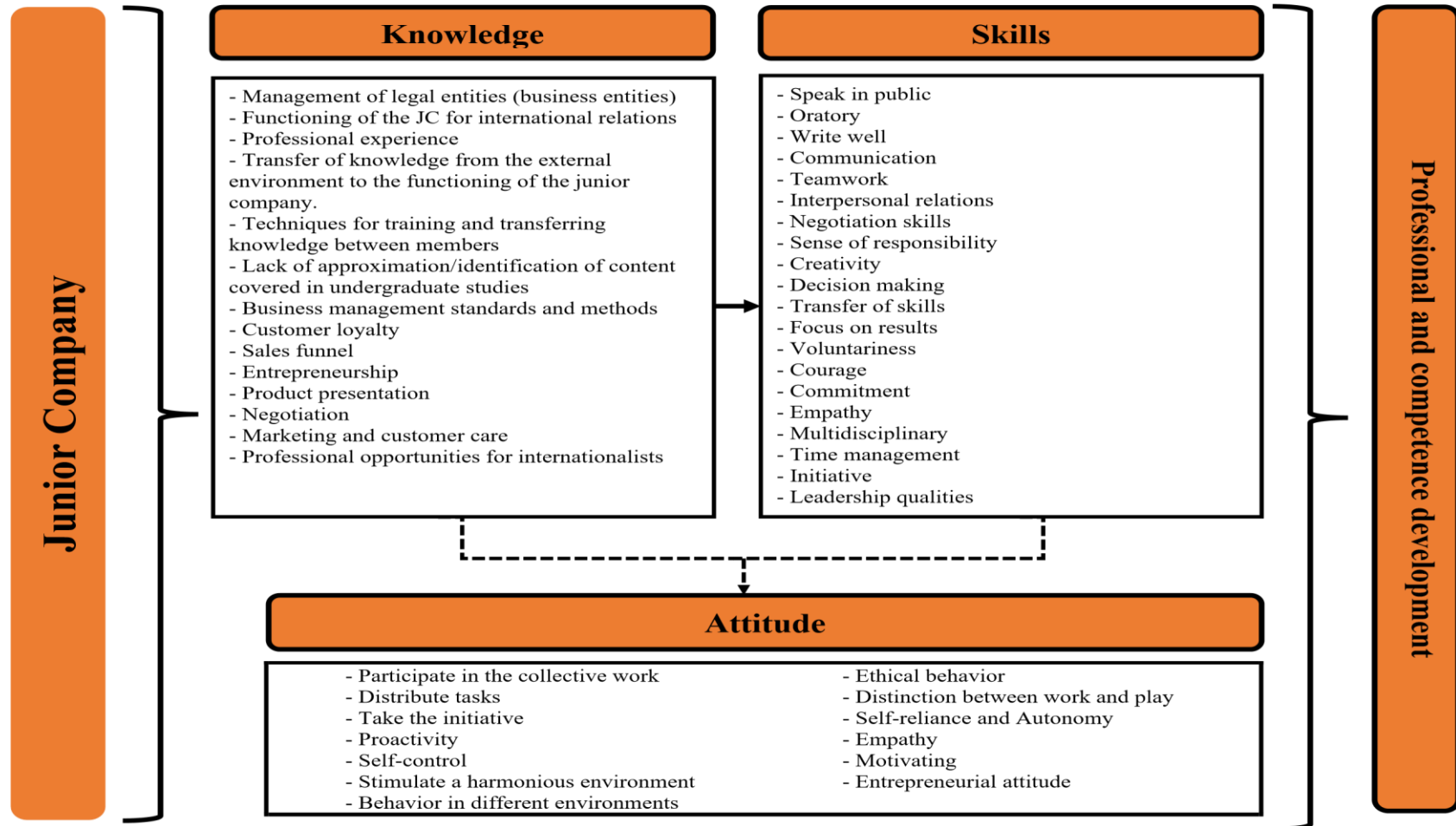
As in the previous categories, no attitudes resulting from the teachings (entrepreneurship) were found in international relations course. This absence was understood as a technical deficiency since entrepreneurship is a basic principle for creating a junior company. On this topic, it was said that “JC was created precisely to compensate for a lack of entrepreneurial attitudes” (EEJ 3).

4.2 Professional development in a junior company through the development of competencies in knowledge, skills, and attitudes

The results discussed in topic 4.1 show the contribution of working in a junior company in the context of competence management with its elements of knowledge, skills and attitudes to the training and development of academics. These aspects are integrated and summarized in Figure 1.



Figure 1: Analytical structure of the results - Professional development through the development of competencies in knowledge, skills and attitudes



Source: Prepared by the authors



As shown in the analytical structure of the results, the junior company provides the student with knowledge, skills, and attitudes developed through academic training and direct work in the junior company. These elements act in an integrated way so that knowledge stimulates competencies, and skills are translated into attitudes, which are also influenced by knowledge. This process, at least in the case analyzed, promotes professional and skill development.

This highlights the importance of the junior company experience, which is a high-quality experience for students because it places them in an environment that provides them with the autonomy to put into practice what they have learned in class and to develop innovative solutions to complex problems (PERES; CARVALHO; HASHIMOTO, 2004).

5 FINAL CONSIDERATIONS

With the constant changes in the labor market, it has become essential for professionals to have skills that include theoretical knowledge, practical knowledge, and the ability to act at the right time. In this context, students who enter a junior company receive an extensive “baggage” of experience at the end of their studies, as they have the opportunity to act as leaders, make decisions, develop management skills, speak in public, be creative, lead, be proactive, work in groups and negotiate - an experience that anticipates the professional roles that are established in the labor market and organizations.

In response to the proposed problem, the research shows the importance of a junior company in developing professional identity formation since this work environment promotes the application of knowledge acquired in the classroom. In addition, it provides benefits such as skill development and expanding the network of contacts while placing participants in real-life business management situations. These aspects underscore the need to promote junior companies at universities.

Moreover, knowledge is not an isolated resource, for it must be linked to skills and attitudes integrated into professional competencies essential to the organizational environment. These skills provide the student with a range of knowledge and opportunities, considering that the tasks developed during the work in the junior company lead to professionals who are prepared, qualified and confident for the labor market.

Furthermore, the results confirm that JC is an excellent pedagogical strategy to reconcile theoretical knowledge and practice and to create new knowledge and experiences that are treated little/ superficially in the classroom. Considering this superficiality, based on the results, curriculum components such as business management and entrepreneurship should be better explored in courses that are not directly related to management, such as International Relations.

Furthermore, even though the international relations course is presented, this study raises the question of how these approaches have been addressed in college courses because just as important as discussing the content in the classroom is teaching how its application should be done in organizational environment. According to participant reports, the organizational environment is a bottleneck in the course studied. This finding becomes even more relevant when considering that society comprises institutions and that, regardless of the modality and type of activities, almost all professionals are always employed in organizations and must implement a minimum of



management aspects.

Given these considerations, the Junior Company movement should be more prominent and encouraged in the university environment (classroom) of academic learning. It also follows that courses need to build curricular matrices with aspects that discuss not only conceptual approaches and positions but also practical directions, as presented in the findings of this article.

To truly promote participation in junior company, overcome the didactic limitations identified in this study, and promote professional development and entry into the labor market, it is proposed to establish partnerships with institutions that promote entrepreneurship, such as SEBRAE, Junior Achievement, the Brazilian Confederation of Junior companies, business game organizers, and others.

The implementation of such partnerships focused on management and entrepreneurial activities does not represent a risk or a distortion of the objectives and practice of the degree programs but rather a practical increase and a potential strategy of alignment between the specific approaches of each college degree course with professional development, competency-based management, entry into the labor market, social/economic management and entrepreneurship, elements that the labor market constantly demands.

Thus, considering that the participants indicated several benefits such as skill development, knowledge of business methods, overcoming personal traits, and expanding their network of contacts by participating in the junior company under study, this study achieved its objective. As a suggestion for future work, even though the importance of a junior company for professional development has been presented, there is a gap in the forms of support that higher education institutions implement to make JCs effective. In addition, new research can examine teaching-learning methods that provide practical knowledge. In addition, other educational courses need to be researched to provide an overview of the benefits and professional advantages that result from the junior company in various educational settings.

The limitations of this research are related to the fact that only one junior company was studied and that the influential actors in the functioning of junior companies were not studied in UNIFAP, aspects that can be discussed in future research. However, the results of this article reflect a scenario of benefits and optimization opportunities for the operation of junior companies within the framework of this educational institution.

Finally, this study identifies a set of knowledge, skills, and attitudes relevant to JC work that may be useful for the construction, performance, and functioning of similar organizations. In this way, this study primarily contributes to theoretical knowledge about skills management, the KSA approach, and junior company performance. The findings can be explored and challenged in new research and used by managers and members of junior companies to optimize the performance of these institutions.

In an increasingly dynamic and competitive world, the importance of vocational training that goes beyond classrooms is undeniable. The junior company plays a crucial role in this scenario, offering students the opportunity to apply their theoretical knowledge in real-life situations, preparing them for the challenges of the labor market. Moreover, this enriching experience is not limited to the development of technical skills but also encompasses the personal development of students by helping them develop entrepreneurial, leadership, and problem-solving skills. In this context, this study represents a valuable contribution to a better understanding of the positive



impact of junior companies on the professional development of students in the International Relations course at UNIFAP and it highlights the relevance of this educational approach in today's context.

Finally, considering the proposal of this event, it is understood that working in a junior company promotes the learning of managers in any type of organization, including those that choose social objectives. Therefore, social management is also positively influenced by the professional development that results from working in the JC.

REFERENCES

- ARAÚJO, J. P. F. de.; ANTIGO, M. F. Desemprego e qualificação da mão de obra no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 308-335, 2016.
- ARAÚJO, J. P. F. de.; ANTIGO, M. F. Desemprego e qualificação da mão de obra no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 308-335, 2016.
- LASMAR, Tiago Par et al. **O Papel das Empresas Juniores na Formação dos Estudantes de Graduação em Engenharia de Produção: Uma Análise a partir da Percepção de seus Membros**. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, n. 36, 2016.
- BARBOSA, Allan Claudio Queiroz; BITENCOURT, Claudia. A gestão de competências. **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York: Wiley, 1982.
- BRASIL JÚNIOR. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Disponível em: Acesso em: ago.2022.
- CAVALCANTI, Marília Martins *et al.* **A contribuição da Empresa Júnior no processo de formação em Administração**. 2009.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COSTA, Daniela Lírio. Práticas de gestão do conhecimento em uma empresa júnior: como identificar e reter seu conhecimento?. 2016.
- DAHER, C. D. A entrevista como estratégia metodológica de acesso a saberes sobre a empresa. **Ergologia**, n. 16, p. 39-68, 2016. AGUIAR, Bárbara Guedes; SANT'ANNA, Antônio Genilton; TEIXEIRA, Flaviana T. Vieira. Extensão Universitária em Empresas Juniores: Desenvolvendo Competências em Complemento À Formação Superior. **Conexão UEPG**, v. 17, p. 01-18, 2021.
- ECHOS. **Habilidades e profissões do futuro: como se preparar**. Apoio a Docência. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo, 2018. Disponível em: https://apoioadocencia.ufes.br/sites/apoioadocencia.ufes.br/files/field/anexo/habilidades_do_futuro.pdf. Acesso em: Ago.2022.
- FEJESP, Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo. **Estatuto das Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo**. Disponível em: <http://www.fejesp.org.br/arquivos/administrativo/Estatuto>. Acesso em: ago/2023.



- FERNANDES, Denise Medianeira Mariotti; RITTER, Neiva Cristina. Empresa júnior: Contribuições para a formação do administrador-empREENDEDOR. **Revista Conexão UEPG**, v. 14, n. 2, p. 272-282, 2018.
- SILVA, C. P. da; FERREIRA, E. de L.; ROCHA, R. O. (Orientador). Desenvolvimento Profissional a partir da Atuação em Empresa Júnior: Um Estudo na Empresa Júnior de Relações Internacionais da UNIFAP. Trabalho de conclusão de curso (Tecnólogo em Secretariado), Universidade Federal do Amapá, 2023.
- FERREIRA, A. L. *et al.* O Papel da Empresa Júnior na Formação do Acadêmico de Secretariado Executivo de Instituições de Ensino Superior Públicas no Brasil. In: XV Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado, [online] 2015. **Anais... ENASEC**, 2015.
- FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. Hasegawa; FONTELLES, R. G. S. Metodologia da pesquisa científica: Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, v. 23, n. 3, 2006.
- GONDIM, S. M. G.; *et al.* Criatividade, inovação e características da tarefa em empresas juniores: estudos de casos múltiplos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, 2019.
- LIMA, Thays Ferreira; CANTAROTTI, Aline. A formação e a construção de competências para a atuação do profissional de Secretariado Executivo—um estudo de caso em uma empresa júnior. **Revista de gestão e secretariado**, v. 1, n. 2, p. 94-122, 2010.
- MACHADO, Pedro Guilherme Basso e cols. Potencial Empreendedor e Engajamento Acadêmico em Estudantes Universitários. **Paidéia**, v. 32, 2022.
- MARCELO GARCIA, Carlos. Desenvolvimento profissional docente: passado e futuro. **Revista de ciências da educação**, 8, 7-22, 2009.
- MARTINS, M.C. **Gestão Por Competências: Conceitos, definições e tipologias de competências**. Brasília, 2. ed. 2019.
- MORAIS, J. de. M.; SOUZA, A. P.; COSTA, T. A relação teoria e prática: investigando as compreensões de professores que atuam na educação profissional. **Revista brasileira da educação profissional tecnológica**, v. 1, n. 12, 2017.
- COSTA, Thiago Dias. **Gestão de Pessoas por Competências**. - 1ª edição - 1ª reimpressão Salvador: UFBA, 2018.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella FG. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MOURÃO, Luciana; PORTO, Juliana Barreiros; PUENTE-PALÁCIOS, Katia. Construção e evidências de validade de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional. **Psico-USF**, v. 19, p. 73-85, 2014.
- NEUMAN, W. L. **Social research methods, qualitative and quantitative approaches** (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon, 1997.



OLIVEIRA, Luiza Rodrigues; RAFAEL, Sandra Suely. Empresa Júnior: uma Cultura Empreendedora Capaz de Fortalecer o Elo Entre Universidade e Comunidade. **Revista Fluminense de Extensão Universitária**, v. 2, n. 1, p. 61-70, 2012.

OLIVEIRA, Pedro Henrique Fernandes Santiago de. **A contribuição das vivências experimentadas pelos estudantes no curso de administração para o desenvolvimento de suas carreiras profissionais**, 2021. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/epsic/a/rWD86DC4gfC5JKHTR7BSf3j/?format=html&lang=pt>

PERES, R. S.; CARVALHO, A. M. R.; HASHIMOTO, F. Empresa Júnior: integrando teorias e práticas em Psicologia. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, v.4, n.2, p.11-30, 2004.

PERES, Rodrigo Sanches; CARVALHO, Ana Maria Rodrigues de; HASHIMOTO, Francisco. Empresa Júnior: integrando teorias e práticas em Psicologia. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 11-29, 2004.

PIMENTEL, Alessandra. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia (natal)**, v. 12, p. 159-168, 2007.

SANTOS, A. P. DOS. Vista do Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 4, p. 369-386, 2011.

SILVA, Lucas Araújo Gomes; DE AZEVEDO, Sarah Kelly Chaves. PAPEL DA EMPRESA JÚNIOR NA CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE SEUS EGRESSOS: UM ESTUDO DE CAMPO. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 1, p. 380-403, 2023.

SOUZA JÚNIOR, Roberto Rodrigues; DE ARAÚJO AMARO, Rubens. Aprendizagem de Competências além da Sala de Aula: o papel dos programas extracurriculares. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 52, p. 249-266, 2020.

TORRES, V. A. **Complementariedade ou divergência: a empresa júnior nos cursos de relações internacionais do Brasil**. 2020. 193 f. Monografia (Bacharelado em Relações Internacionais) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2020.

ZILIO, Denise Macedo; BERTI, Ariete Regina. A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior. **Revista Conexão UEPG**, v. 8, n. 2, p. 210-217, 2012.



ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA COM OS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA REITORIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

Enoazi de Deus Araújo, Universidade do Estado do Pará, e-mail: enoazearaujo@gmail.com
Juliane Ferreira Pereira, Universidade do Estado do Pará, e-mail: julianneset@gmail.com Marco Antônio Silva Lima, Universidade do Estado do Pará, e-mail: marco.lima@uepa.br

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar quais são as formas de utilização das estratégias de gestão de conflito pelos Secretários Executivos que atuam na Reitoria da Universidade Federal do Pará. A metodologia desta pesquisa é de natureza aplicada com a abordagem quantitativa, com objetivo de ser uma pesquisa exploratória, e, para isso, realizou-se um levantamento como procedimento técnico, por meio de questionários *online*, em que os dados obtidos foram analisados com análise estatística descritiva, prosseguindo com a Análise de Cluster. A análise estatística descritiva indicou que a estratégia de Partilha (índice 0,807) e a estratégia de Colaboração (índice 0,714), alcançaram indicativos Bons, já a estratégia de Acomodação (índice 0,629) e a estratégia de Competição (índice 0,527), alcançaram indicativos Regulares, a respeito da estratégia de Evitamento (índice 0,321), alcançou indicativo Fraco. Calculando a média das estratégias citadas, obtivemos o indicativo geral de 0,600 considerado regular. A Análise de Cluster dividiu os pesquisados em 3 grupos, conseguiram resultado Regular o grupo 1 (índice 0,519) composto por 29% dos profissionais e o grupo 2 (índice 0,575) com 43% dos profissionais, já o grupo 3 (índice 0,718) alcançou resultado Bom com 29% dos profissionais.

Palavras-Chave: Gestão de Conflitos; Universidade Federal do Pará; Secretário Executivo.

1 INTRODUÇÃO

O Secretariado Executivo é multifuncional e polivalente, e com base na evolução do mundo dos negócios e mudanças significativas no perfil profissional, observou-se o seu destaque por suas habilidades técnicas e gerenciais. Hansen e Silva (2009) enfatizam a importância desse profissional na discrição, confidencialidade, respeito, habilidades de relacionamento multicultural, resolução de problemas e habilidades de gerenciamento de conflitos.

Portanto, conforme o atual mercado de trabalho e as habilidades citadas, o Secretário Executivo pode desempenhar a função de gestor de conflito em várias organizações, incluindo instituições de ensino superior, afinal o conflito é inevitável e faz parte da natureza de organizações complexas (PEREIRA; GOMES, 2007). Diante disso, este estudo apresenta como problema a seguinte questão: Quais as formas de utilização das estratégias de gestão de conflitos pelos



profissionais de Secretariado Executivo que atuam na Reitoria da Universidade Federal do Pará? Não há uma definição simples e única para o conflito, entretanto, o conflito pode ser entendido, basicamente, como um processo de antagonismo e confronto entre indivíduos ou grupos (REIS; SILVA, 2012), logo, é exigido uma gestão eficaz para a situação, com o objetivo de extrair efeitos construtivos. Faleiros (2005) aponta que existem diferentes tipos de conflitos, e a sua identificação pode auxiliar a selecionar a estratégia mais adequada para gerenciá-lo.

Para Rahim e Bonoma (1979) há três tipos de conflito, são eles: internos ou pessoais, interpessoais e organizacionais. Já para Burbridge e Burbridge (2012), os conflitos são classificados em dois tipos, sendo eles: internos e externos. Também vale ressaltar mais dois tipos de conflitos, o conflito funcional (positivo) e o conflito disfuncional (negativo) (NEVES et al., 2015; REIS; SILVA, 2012).

Compreender e identificar a tipologia do conflito é fundamental para que o gestor possa escolher a estratégia de gestão mais adequada, além disso, alguns aspectos, como a cultura organizacional, também são importantes para determinar a melhor forma de gerenciar conflitos. Rahim (1986) apresenta cinco estratégias de gestão de conflitos que foram imprescindíveis para este estudo, são elas: 1) Estratégia de Evitamento; 2) Estratégia de Acomodação; 3) Estratégia de Competição; 4) Estratégia de Partilha; e 5) Estratégia de Colaboração.

A Universidade do Federal do Pará, que é uma Instituição Federal de Ensino Superior, composta por 15 institutos, 8 núcleos, 1 escola de aplicação, 36 bibliotecas universitárias e 2 hospitais universitários (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2022). Tendo como missão socializar, produzir e transformar o conhecimento na Amazônia contribuindo para a formação de cidadãos que no futuro poderão ser capazes de promover a construção de uma sociedade mais inclusiva e sustentável, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016).

Prosseguindo com as informações do mesmo plano, a Reitoria, setor que foi explorado para a pesquisa, desenvolve atividades comuns a um órgão executivo superior, com objetivos ligados à gestão administrativa. Além disso, conforme o Regimento Geral da UFPA, as Pró-Reitorias são órgãos executivos de direção da Universidade, ligados à Reitoria, portanto, os Secretários Executivos das Pró-Reitorias também farão parte desta análise (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016).

Diante do exposto, o objetivo geral deste artigo é analisar as formas de utilização das estratégias de gestão de conflitos pelos profissionais de Secretariado Executivo que atuam na Reitoria da Universidade Federal do Pará, tendo como objetivos específicos: 1) identificar as principais estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos profissionais de Secretário Executivo que atuam na Reitoria da Universidade Federal do Pará; 2) analisar de que maneira os profissionais de Secretariado Executivo que atuam na Universidade Federal do Pará utilizam as estratégias de gestão de conflito; e 3) classificar os profissionais de Secretariado Executivo que atuam na Reitoria da Universidade Federal do Pará em grupos conforme seus padrões de utilização das estratégias de gestão de conflitos.

Perante esses objetivos, este artigo está estruturado nas seguintes seções: 1) Introdução: apresentação do tema e dos objetivos do artigo; 2) Referencial Teórico: explicação das principais



temáticas que envolvem a Gestão de Conflitos e exposição das principais características da Universidade Federal do Pará, Reitoria e Pró-reitorias; 3) Metodologia: descrição de qual forma as avaliações foram realizadas e como os dados coletados serão tratados; 4) Resultados e Discussão: apresentação dos resultados obtidos após o tratamento dos dados coletados; e 5) Considerações Finais: conclusão das principais informações que foram obtidas durante a toda a pesquisa, alcance dos objetivos, resposta ao problema de pesquisa, limitações do estudo, contribuições para a área temática e proposições para novos estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de fundamentar a análise exploratória realizada neste artigo, são apresentados nesta seção 4 subseções que apresentam a base teórica para fundamentar a pesquisa, as subseções abordam os seguintes assuntos: 1) Definição do conceito de conflito, baseado em estudos dos principais estudiosos do tema; 2) Apresentação e explicação dos diferentes tipos de conflitos, de acordo com pesquisas de diversos autores; 3) Exposição e descrição das estratégias de gestão de conflitos de acordo com a teoria de Rahim (1986), destacando, a necessidade da compreensão de alguns fatores, como cultura organizacional e comportamento individual, para a escolha de gerenciamento do conflito, por meio dos autores Neto (2005), Gillen (2001 apud NETO, 2005, p. 9) e Thomas (1977); 4) Apresentação das principais informações da Universidade Federal do Pará e da Reitoria, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional e do Regimento Geral, além disso, menciona sobre o profissional de Secretariado e a importância de suas habilidades gerenciais, seguindo a linha de pensamento dos autores Galindo, Sousa e Carvalho (2012) e Oliveira (2017).

2.1 Conceito de conflito

A palavra conflito vem do latim “*conflictus*”, que significa colisão entre duas coisas, contenda entre pessoas ou grupos contra outros, ou seja, um confronto entre duas forças opostas (BERG, 2012). Nesse sentido, Serrano e Rodriguez (1993) argumentam que o conflito é um encontro entre duas ou mais linhas de poder que convergem em direções opostas. O conflito pode ser entendido como um processo discordante entre duas ou mais partes, seja em nível individual ou coletivo, ou seja, indivíduos, grupos, departamentos ou organizações, por meio de suas ações, interceptações e reações. Portanto, o conflito pode ser pensado como um processo de antagonismo e confronto entre indivíduos ou grupos em uma organização (REIS; SILVA, 2012).

Blake e Mouton (1981), definem o conflito como um processo que se manifesta em forma de incompatibilidade, desacordo ou desarmonia dentro de alguma organização ou relação. Considerando isso e com base em outros autores, há quatro incompatibilidades que podem desencadear o surgimento do conflito em organizações:

1) Interesses e preocupações incompatíveis: os conflitos podem ser vistos como desacordo sobre interesses ou ideias onde os intervenientes percebem que seus interesses são contrários ou influenciados negativamente por outros atores (SLABBERT, 2004; WALL;



CALLISTER, 1995).

2) Objetivos e valores incompatíveis: o conflito é visto como a interação de atores interdependentes que visualizam metas, objetivos e valores opostos nos quais o outro é visto como um potencial Influenciador. (JOHN; CHRISTINE, 1999).

3) Interação incompatível: ou seja, interação no ambiente de trabalho entre os atores, onde a atuação de uma determinada tarefa depende de escolhas, decisões e comportamento dos outros (FATILE; ADEJUWON, 2011).

4) Relação incompatível: interdependência pessoal em uma organização pressupõe um alto nível de cooperação entre partes interessadas, no entanto, surgem mal-entendidos pessoais, e ocorrem conflitos (FATILE; ADEJUWON, 2011).

Thomas (1992) define o conflito como um processo que se inicia quando uma das partes envolvidas percebe que a outra lhe afetou negativamente, ou que ainda irá afetá-la de tal forma. Há três peculiaridades para que ocorra o processo do conflito, são elas: 1) o conflito deve ser percebido, caso contrário, não há conflito; 2) deve haver interação entre os envolvidos; e 3) haver um descompasso, ou seja, contraposição entre as duas partes; Por se tratar de um fenômeno inevitável na vida organizacional, o conflito surge nos relacionamentos entre indivíduos do mesmo grupo, entre grupos e entre diferentes níveis organizacionais. Todos os aspectos da vida organizacional que requerem interação e coordenação de esforços criam uma propensão para uma fonte potencial de conflito (DEUTSCH, 2003; KATZ; KAHN, 1978). Na visão tradicional, o conflito é considerado prejudicial e deve ser evitado ao máximo (LIMA, 2014; REIS; SILVA, 2012). No entanto, contrariamente a esse pensamento, autores como De Dreu (1997) e Putnam (1997) apontam que os conflitos são motores de mudança pessoal e organizacional, pois estimulam o debate sobre ideias e curiosidades, além de ajudar a identificar soluções criativas para os obstáculos.

2.2 Tipos de conflitos

Ao compreender a natureza e o tipo de conflito, os gestores podem agir de forma mais assertiva, aumentando as chances de tomar decisões que resguardem o bem-estar dos indivíduos ou grupos sem atos de injustiças. Para Rahim e Bonoma (1979) há três tipos de conflito, são eles: internos ou pessoais, interpessoais e organizacionais. Os conflitos internos ou pessoais ocorrem dentro dos indivíduos quando as ideias ou pensamentos se divergem. Os conflitos interpessoais ocorrem entre indivíduos dentro de uma organização e podem ser de uma fonte de diferenças de personalidade ou diferenças comportamentais e culturais entre grupos e organizações. Por fim, os conflitos organizacionais podem ocorrer entre organizações, por exemplo, na procura de clientes, ou dentro das organizações, abrangendo a maioria das partes. Lima (2014) diz que os conflitos podem ocorrer em quatro níveis de intensidade:

- Conflito latente: quando os envolvidos não estão cientes que há presença de
- Conflitos;
- Conflito percebido: quando há consciência de conflito entre os envolvidos, embora não seja mostrado;



- Conflito sentido: quando há emoções manifestadas, induzindo as partes envolvidas a tomar ações competitivas;
- Conflito manifesto: quando o conflito é percebido pelos envolvidos e por mais pessoas, sendo capaz de interferir na dinâmica organizacional.

Para Burbridge e Burbridge (2012), há dois tipos de conflitos, que são: internos e externos. Os conflitos internos podem surgir entre departamentos ou entre unidades de negócios, mas sempre oriunda de conflitos entre pessoas e esse tipo é o mais complexo, afinal, é provável que os envolvidos do conflito estejam do mesmo lado, mas a maior parte dos custos está oculta. Os conflitos externos podem surgir com outra empresa, governo, outra organização ou mesmo com um indivíduo, é mais fácil de identificar e de medir o custo. Os mesmos autores afirmam que a natureza do conflito pode ser entendida em três classificações:

1) Origem do comportamento humano: se trata da parte mais difícil e integrante de qualquer tipo de conflito, pois cada pessoa possui suas particularidades, constituído por um conjunto de sensações, reações e pensamentos;

2) Origem estrutural: se trata de diretrizes de uma organização, principalmente ao próprio fluxo de informações, que podem ser parcialmente responsáveis por grande parte dos conflitos desnecessários;

3) Origem externa: se trata dos conflitos do mundo externo que são necessários e fazem parte do negócio, como estresse de mercado, aspectos de órgãos públicos e governos;

Destacamos também dois tipos de conflito: o conflito funcional e o conflito disfuncional. No primeiro caso, desempenha um papel construtivo na equipe, potenciando a sua capacidade, que pode ser um tipo de tarefa ou processo. O tipo de tarefa é relevante para o conteúdo e objetivos de trabalho, motivando a discussão e troca de ideias entre os grupos, enquanto o tipo de processo volta à forma de execução de trabalho, reforçando a afetação de tempo disponível quando o nível de conflito é reduzido. No segundo caso, refere-se às relações interpessoais que afetam negativamente o desempenho da equipe, reduzindo o entendimento mútuo, aumentando os desentendimentos entre os envolvidos e limitando a execução das tarefas decretadas na organização (NEVES et al., 2015; REIS; SILVA, 2012).

McIntyre (2007) afirma que o que vai determinar se o conflito tem efeitos positivos e construtivos ou efeitos negativos e destrutivos será a motivação dos envolvidos, e cabe ao gestor, em qualquer organização promover o gerenciamento do conflito. Dessa forma, é evidente, que os conflitos funcionais e os conflitos disfuncionais estão diretamente ligados a forma que foram administrados pelo gestor de conflitos.

No quadro abaixo destacamos alguns dos efeitos negativos e efeitos positivos dos conflitos funcionais e disfuncionais, apresentados pelos autores Lippitt, Langseth e Mossop (1985); Walton (1985); Hampton (1991); Greenberg e Baron (1993); Mitchell e Larson (1987).



Quadro 01 - Efeitos negativos e positivos do conflito.

Efeitos negativos	Efeitos positivos
Aprofunda diferenças e polariza indivíduos e grupos, dificultando a comunicação, cooperação e assistência mútua.	Possibilita diferentes pontos de vista, aumentando a probabilidade de soluções inovadoras e maior qualidade na decisão.
Leva a um comportamento irresponsável.	Quando é abordado de forma criativa, fortalece os relacionamentos.
Cria suspeita e desconfiança.	Pode aumentar a motivação e a energia necessária para executar melhor as tarefas.
Pode produzir exaustão emocional e sentimento de dor, confronto e hostilidade.	Todos podem entender melhor suas posições porque o conflito os obriga a expressar seus pontos de vista e encontrar argumentos para apoiá-los.
Ruptura de relacionamentos.	Permite o teste de diferentes sugestões, ideias e argumentos.
Leva a dúvidas irracionais sobre os motivos, atitudes e intenções da outra pessoa, criando estereótipos negativos de ambas as partes.	Torna a organização consciente de questões negligenciadas.
Pode ter um impacto negativo na cooperação entre pessoas e grupos.	Inspira as pessoas de ambos os lados a entender melhor a posição da contraparte.
Desvia a atenção e a energia da missão maior e dos principais objetivos organizacionais.	Desafia o <i>status quo</i> , encoraja e considera novas ideias e métodos para promover a inovação e mudar o ambiente organizacional.
Pode fazer com que os líderes mudem de participativos para autoritários.	Melhora a coesão interna, a lealdade, a motivação e o desempenho dos grupos envolvidos em disputas.
Cria um ambiente de trabalho desagradável, arruína a carreira de algumas pessoas e pode levar à destruição de uma equipe.	Permite liberar a tensão e o estresse do grupo.
Se algum membro do grupo sugerir que há alguma verdade na posição do outro lado, pode ser considerado um traidor.	Contribui para o pensamento de colaboração de ambos os lados.

Fonte: Adaptado de Pereira e Gomes (2007)

2.3. Estratégias de gestão de conflito

Como citado na subseção anterior, os conflitos podem gerar efeitos positivos e negativos, porém para as organizações que enfrentam situações do tipo é mais vantajoso extrair delas resultados positivos, logo, para alcançar esse objetivo é necessário saber gerenciar essas situações adequadamente.

Para conseguir atingir esses efeitos positivos é vantajoso que o gestor de conflito saiba com clareza alguns aspectos, como a cultura da organização, o ciclo de vida dela, dos envolvidos na situação conflituosa e os tipos de lideranças existentes e predominantes na organização. Após identificar a existência do conflito faz-se interessante observar e/ou investigar o que aconteceu,



quem está envolvido, o histórico dessas pessoas na empresa que envolve comportamento, desempenho, valores da organização e o histórico do conflito como possíveis discussões (NETO, 2005).

Em relação ao comportamento dos colaboradores envolvidos no conflito, Gillen (2001 apud NETO, 2005, p. 9) apresenta quatro tipos que ajudam na análise da situação e conseqüentemente no encontro de uma solução, os quatro comportamentos apresentados são:

- 1) Passivo que procura evitar conflitos mesmo que esteja sendo afetado, geralmente tem atitudes defensivas sem muito contato visual e costumeiramente quieto;
- 2) Agressivo procura sempre vencer mesmo que prejudique outras pessoas;
- 3) Passivo/Agressivo tem um comportamento misto dos dois citados anteriormente, procura vencer, mas não consegue ter explicitamente as mesmas atitudes do tipo agressivo, aparenta postura fechada, quieta, lacônica, mais parecido com o tipo passivo; e
- 4) Assertivo quer vencer, para isso defende seus direitos, mas não tenta prejudicar outras pessoas para isso, tem comportamentos neutros, com atitudes prudentes e seguras.

Nesse sentido, Mayer e Mariano (2009) destacam que a escolha das palavras, do tom de voz e dos gestos empregados pelos gestores de conflito para expressar as suas ideias podem dar origem a novos conflitos ao invés de minimizá-los ou extingui-los. Seguindo a mesma linha de pensamento, Lacerda (2009), diz que gerenciar a qualidade da comunicação entre os conflitantes é uma maneira de negociar os conflitos para conduzir a situação a uma solução que satisfaça de maneira justa os objetivos, interesses e necessidades dos envolvidos.

Como citado, a cultura organizacional também é importante para identificar a melhor maneira de gerir um conflito, considerando que segundo Likert e Likert (1976) as organizações com culturas democráticas e abertas tendem a oferecer formas melhores e mais positivas para administrar os conflitos dentro dela. Atrelada a cultura organizacional está a estruturação hierárquica pois, em concordância com Rahim (1986) dependendo do nível hierárquico do gestor do conflito, em comparação ao nível hierárquico dos envolvidos, a forma de gerir pode mudar para melhorar a obtenção de resultados positivos.

Dessa mesma forma as diferenças individuais como idade, sexo, atitudes, crenças, valores, personalidade, entre outros, influenciam na tomada de decisão pelo melhor estilo de gerenciamento de conflitos, Rahim (1986) explica que por exemplo, pessoas que apresentam características dogmáticas e autoritárias tendem a dominar com mais facilidade situações conflituosas de que pessoas com baixa autoestima que ao invés de buscar gerir o conflito prefere evitá-lo.

Portanto, observadas as perspectivas citadas acima, chega-se ao ponto de definir a melhor estratégia de gestão do conflito para se chegar à solução com mais celeridade, para isso o modelo apresentado por Rahim (1986), que contém 5 estratégias, pode ser utilizado para orientar os gestores de conflitos na tomada de decisão inicial para então aplicar as abordagens necessárias e adequadas. Os estilos apresentados são:

- 1) Estratégia de Evitamento que tem como objetivo evitar o conflito, adiando assuntos até um momento mais adequado, esperando que uma das partes se retire da situação, ele é utilizado quando se necessita de tempo para adquirir informações ou quando se considera que o conflito não



seja tão importante, porém esse conflito pode manifestar-se futuramente de forma mais grave trazendo consequências desvantajosas a organização ou aos envolvidos;

2) Estratégia de Acomodação no qual há um esforço maior para que as partes foquem apenas na resolução do problema, esquecendo os motivos que geraram o conflito, renunciando os seus interesses em detrimento dos interesses do outro, buscando manter convivência pacífica, mas só funciona quando uma das partes cedem por bondade, obediência ou interesse futuro;

3) Estratégia de Competição utilizada com a finalidade de tomar uma decisão rápida, mesmo que essa seja uma decisão impopular, ela é utilizada em caráter de urgência ou emergência estratégica, que pode não resolver o conflito apenas adiar a manifestação dele por um certo tempo;

4) Estratégia de Partilha que consiste em fazer ambos os envolvidos cederem em parte, aceitando as perdas e ganhos para ambos, diminuindo as diferenças que geraram o conflito. Essa é uma estratégia utilizada para chegar a soluções temporárias, ganhando tempo e liberdade para encontrar uma solução melhor, já que nenhuma das partes sai totalmente satisfeita e o risco de um novo conflito ainda é existente; e

5) Estratégia de Colaboração, nela as partes colaboram de forma aberta e honesta para um acordo onde ambas as partes possam ter ganhos, combinando seus pontos de vistas para a chegada em um consenso harmonioso e assim resolver o conflito de forma mais eficaz, visando eliminar possibilidades de novos conflitos entre as mesmas pessoas.

Contudo, faz-se indispensável evidenciar que todas as estratégias apresentadas acima são importantes e que não existe uma estratégia certa ou errada, todas podem ser utilizadas nas situações de conflito adequadas, além disso a falta de confiança, motivação e comunicação dificultam a procura por solução (THOMAS, 1976). Do mesmo modo, algumas técnicas, citadas por Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (1973), para minimizar conflitos são interessantes, como: 1) comunicar-se de maneira mais efetiva; 2) estabelecer canais para expressar insatisfações; 3) fazer revisões crítica de ações passadas; 4) desenvolver padrões de atuação para serem seguidos em eventuais futuros conflitos; e 5) utilizar mecanismos de arbitragem quando necessário.

2.4. Universidade Federal do Pará

A Universidade Federal do Pará (UFPA) foi criada pela Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957, sancionada pelo Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira e de acordo com as informações obtidas no site oficial da UFPA a Universidade é uma Instituição Federal de Ensino Superior, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com organização autárquica pois, de acordo com o Decreto 200/67, é uma instituição autônoma com administração indireta, desenvolvendo atividades em prol da sociedade, constituída por 15 institutos, 8 núcleos, 1 escola de aplicação, 36 bibliotecas universitárias e 2 hospitais universitários (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2022).

Consultando o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA que irá vigorar até 2025, foi identificado que a missão da instituição é socializar, produzir e transformar o conhecimento na Amazônia, contribuindo para a formação de cidadãos que, no futuro, poderão ser capazes de promover a construção de uma sociedade mais inclusiva e sustentável. Contando, para isso, com princípios que envolvem, entre outros, a universalização do conhecimento, pluralismo de ideias,



respeito à ética e diversidade, ensino público e gratuito, defesa dos direitos humanos e preservação do meio ambiente, visando se tornar referência nacional e internacional pela qualidade de ensino e produção de conhecimento, com práticas sustentáveis e inovadoras integradas à sociedade (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2016).

De acordo com o mesmo Plano de Desenvolvimento Institucional, a Reitoria, local deste estudo, atua como órgão executivo superior, cabendo a ela a superintendência, fiscalização e controle das atividades da Universidade, tendo além dos objetivos citados acima, mais 3 objetivos ligados à gestão administrativa que são: 1) ampliar a descentralização da gestão orçamentária das unidades acadêmicas; 2) expandir e aperfeiçoar a gestão institucional, levando em consideração as perspectivas multicampi; e 3) fortalecer e melhorar a governança dos processos internos da Universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2022).

Conforme informações do regimento geral da UFPA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2006) as Pró-reitorias são órgãos executivos de direção da Universidade, ligados à Reitoria, portanto, os Secretários Executivos das Pró-Reitorias também farão parte deste estudo, ao todo são 7 Pró-Reitorias, apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 02 - Pró-reitorias da Universidade Federal do Pará e suas principais atribuições

Pró-reitoria	Atribuições
Pró-reitoria de Relações Internacionais da UFPA (PROINTER)	Responsável pela cooperação entre a UFPA e as diversas instituições internacionais de ensino, pesquisa e fomento à educação, na área científica e cultural.
Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN)	Propõe as políticas de planejamento e desenvolvimento institucional da UFPA.
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP)	Define políticas e elabora, coordena e acompanha as metas da pós-graduação na UFPA.
Pró-reitoria de Administração (PROAD)	Elabora a prestação de contas anual da UFPA, efetuando a distribuição orçamentária, planeja, executa e acompanha as atividades das áreas de finanças e contratação de obras, serviços e demais compras da UFPA.
Pró-reitoria de Ensino de Graduação (PROEG)	Responsável por aprimorar o ensino da graduação, melhorando a realidade da formação no ensino superior do estado por meio de projetos nas diversas áreas de conhecimento.
Pró-reitoria de Extensão (PROEX)	Desenvolve a Política de Extensão Universitária, aprofundando a discussão acerca da extensão frente a projetos sociais e ao poder público.



Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP)	Trata da seleção de servidores, promove oportunidades de desenvolvimento na carreira e ações de promoção, prevenção e cuidados com a saúde, visando proporcionar uma melhor qualidade de vida no trabalho aos servidores da UFPA.
--	---

Fonte: Elaboração do autor (2022)

Os profissionais de Secretariado das unidades citadas acima serão pesquisados por atuarem dentro de uma Instituição de Ensino Superior, desempenhando função de Secretário Executivo, onde é preciso ter habilidades gerenciais para saber lidar com os diversos problemas da instituição, participando das tomadas de decisão da equipe ou setor, com o objetivo de obter maior eficácia e eficiência nas atividades desenvolvidas no departamento (GALINDO, SOUSA; CARVALHO, 2012), bem como, pela contribuição deles no fluxo de informações na instituição, colaborando para o processo de gestão, assessorando cargos executivos, ou no atendimento de outros atores internos e externos à instituição, e promovendo práticas inovadoras que contribuam para o desenvolvimento da organização (OLIVEIRA, 2017).

3 METODOLOGIA

Este artigo traz uma pesquisa de natureza aplicada, pois, segundo Silva e Menezes (2005), ela pode gerar contribuições teóricas de novos fatos, para a elaboração de novas pesquisas, a fim de melhorar a compreensão teórica de determinadas questões e gerar conhecimento, para aplicações práticas. Tendo como forma de abordagem a quantitativa que, de acordo com Silva e Menezes (2005), é apropriada quando as opiniões e informações da análise podem ser convertidas em números. Além disso, o estudo teve como objetivo ser uma pesquisa exploratória, por permitir uma melhor compreensão do problema e o estabelecimento explícito de hipóteses, pretendendo descrever as características de populações ou fenômenos entre variáveis (GIL, 2007). E, para isso, realizou-se um levantamento como procedimento técnico, porque este estudo envolve a interrogação de pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer (SILVA; MENEZES, 2005), realizando o levantamento por meio de questionários *online*.

Segundo informações concedidas pela PROGEP via e-mail, o universo da pesquisa possuiria 10 profissionais formados no curso de Bacharelado em Secretariado Executivo, que atuam como Secretários Executivos na Reitoria e Pró-reitorias da UFPA, e por ser um universo pequeno optou-se por realizar um censo, efetuando a coleta de dados de todos os indivíduos do universo.

Os dados para realizar o estudo foram coletados por meio de um questionário sobre as estratégias de gestão de conflitos baseado no estudo de Figueiredo (2012), enviado de maneira *online*, com o período datado de 17 de outubro de 2022 a 27 de outubro de 2022 para que os profissionais respondessem. O questionário era composto de 28 perguntas, sendo 4 perguntas de múltipla escolha para caracterizar o perfil do profissional respondente, com gênero, idade, setor de atuação e tempo que trabalha na instituição como Secretário Executivo, e 24 perguntas em escala



de Likert de caráter comportamental, com a finalidade de identificar a forma de utilização das estratégias para gerir conflitos utilizadas pelos profissionais questionados, após obter as respostas, elas foram calculadas para realizar a análise estatística descritiva, baseando a frequência das respostas na atribuição dos seguintes pesos:

- 1) Bom - 1,000 a 0,700;
- 2) Regular - 0,699 a 0,400; 3) Fraco - 0,399 a 0,000.

Para examinar os dados coletados foi realizada a análise de estatísticas descritiva, que tem por objetivo descrever resumir, totalizar e apresentar os resultados da pesquisa (ZANELLA, 2009), analisando primeiramente a distribuição de frequência para caracterizar os profissionais respondentes, depois realizando o cálculo dos índices aplicando a fórmula $((n1 \times 0,25) + (n2 \times 0,50) + (n3 \times 0,75) + (n4 \times 1,00)) / N$ (SAMPAIO, 2021) com o objetivo de identificar a forma de utilização das estratégias para gestão de conflitos utilizadas pelos profissionais.

Após o cálculo foi analisado as medidas de tendência central: média e mediana, e as medidas de dispersão: desvio-padrão, para analisar a média e o grau de dispersão das respostas e verificar a possibilidade de classificar os indivíduos em diferentes grupos por meio da Análise de Cluster, que é uma técnica multivariada de classificação, utilizada com a finalidade de classificar e agrupar os indivíduos pesquisados, de acordo com as suas similaridades, diante de determinadas características ou conjunto delas (BEM, GIACOMINI; WAISMANN, 2015).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os profissionais de Secretariado da Reitoria da UFPA são ao todo 10 e conseguiu-se coletar informações de 7 profissionais, o que corresponde a 70% do universo da pesquisa, 6 do sexo feminino e 1 do sexo masculino, dentro deste grupo 7, 86% têm de 30 a 39 anos e 14% de 40 a 49 anos, quanto as unidades de trabalho dos respondentes tiveram 1 profissional respondente, o Gabinete da Reitoria, a PROINTER, a PROPLAN e a PROGEP, que corresponde a 56% dos 7 Secretários, os 44% restante são da PROAD, que corresponde a 3 Secretários, em relação ao tempo em que trabalham na Reitoria ou Pró-Reitorias 14% respondeu de 2 a 5 anos, 57% de 5 a 10 anos e 29% a mais de 10 anos.

Após essa primeira parte do questionário, iniciam-se as perguntas em escala Likert, para isso a situação problema, a seguir, foi apresentada aos pesquisados: “Quando enfrenta uma situação de conflito em seu ambiente de trabalho, em que medida, costuma utilizar cada um dos comportamentos”.

Os comportamentos abordados no formulário foram divididos para identificar, além das estratégias usadas pelos profissionais, as formas que elas são utilizadas e serão apresentadas nas tabelas a seguir:

Tabela 01 - Estratégia de Partilha.

Variável	Índice	Desvio-padrão	Variância
----------	--------	---------------	-----------



Exponho o problema claramente procurando uma solução.	0,857	0,535	0,286
Procuo um compromisso mútuo.	0,786	0,690	0,476
Procuo uma solução intermediária.	0,714	0,690	0,476
Estou pronto a negociar.	0,929	0,488	0,238
Exprimo, claramente, o meu ponto de vista.	0,750	0,000	0,000
Média	0,807	0,481	0,295

Fonte: Elaboração do autor (2022)

A Tabela 01 apresenta os índices referentes a estratégia de Partilha, que obteve como média o índice 0,807 considerado Bom, tendo maior destaque o item “Estou pronto a negociar”, com índice 0,929, e com menor destaque no item “Procuo uma solução intermediária”, com 0,714 de índice. Evidenciando que a utilização da estratégia é para chegar a soluções temporárias, ganhando tempo e liberdade para encontrar, ou negociar, uma solução melhor (RAHIM, 1986).

Tabela 02 - Estratégia de Acomodação.

Variável	Índice	Desvio-padrão	Variância
Procuo não argumentar.	0,250	1,155	1,333
Chamo a atenção para os interesses comuns.	0,857	0,535	0,286
Atenuo as diferenças.	0,750	0,577	0,333
Procuo suavizar as discordâncias.	0,750	0,577	0,333
Cedo um pouco para poder receber algo em troca.	0,536	1,215	1,476
Média	0,629	0,812	0,752

Fonte: Elaboração do autor (2022)

A Tabela 02 demonstra as formas de atuação da estratégia de Acomodação, que obteve a média de 0,629 considerada Regular, tendo seu maior índice em "Chamo a atenção para os interesses comuns" com 0,857, que é considerado Bom, e menor índice em “Procuo não argumentar” com 0,250, considerado um índice Fraco. Na forma de atuação que obteve o maior índice evidencia-se a concordância com os estudos de Rahim, por haver um esforço para que as partes foquem mais na solução do problema, tentando fazer cair no esquecimento as diferenças ou motivos que causaram o conflito (RAHIM, 1986).

Tabela 03 - Estratégia de Competição.

Variável	Índice	Desvio-padrão	Variância
Procuo intensamente a solução do problema.	0,750	0,816	0,667



Não deixo passar o problema sem que ele seja resolvido.	0,643	1,134	1,286
Tento impor os meus interesses.	0,464	1,574	2,476
Imponho a minha solução.	0,250	1,155	1,333
Média	0,527	1,170	1,440

Fonte: Elaboração do autor (2022)

Na Tabela 03 analisou-se a estratégia de Competição, que também possuiu como média um índice considerado Regular, 0,527, apresentando seu maior índice no item "Procuro intensamente a solução do problema" com 0,750, avaliado como Bom, já o menor índice foi no item "Imponho a minha solução" com 0,250, avaliado como um índice Fraco. Nas duas formas de atuação destacadas realça-se o princípio de utilização da estratégia, que é a tomada de decisão rápida mesmo que ela seja impopular entre os envolvidos, conforme Rahim (1986).

Tabela 04 - Estratégia de Colaboração.

Variável	Índice	Desvio-padrão	Variância
Enfrento, abertamente, a questão.	0,786	0,690	0,476
Mostro que as diferenças são menos importantes que os objetivos.	0,786	1,069	1,143
Enfrento o conflito de forma direta.	0,714	0,690	0,476
Não considero um "Não" como uma resposta.	0,393	1,134	1,286
Tomo em consideração ambos os lados do problema.	0,893	0,535	0,286
Média	0,714	0,824	0,733

Fonte: Elaboração do autor (2022)

Na Tabela 04 analisou-se a estratégia de Colaboração, que obteve a média de 0,714 avaliada como um índice Bom, obteve o maior índice no item "Tomo em consideração ambos os lados do problema" com 0,893, avaliado como Bom, e o menor índice no item "Não considero um 'Não' como uma resposta" com 0,393, considerado um índice Fraco. Portanto, observando as 3 variáveis com os maiores índices, destaca-se que a estratégia é utilizada para fazer as partes envolvidas entrarem em acordo, um consenso e até em uma solução mais eficaz (RAHIM, 1986).

Tabela 05 - Estratégia de Evitamento.

Variável	Índice	Desvio-padrão	Variância
Procuro não me envolver.	0,321	0,488	0,238
Desisto facilmente.	0,143	0,976	0,952
Retiro-me da situação.	0,357	0,976	0,952
Ignoro o conflito.	0,107	0,535	0,286



Considero os objetivos mútuos como de importância vital.	0,679	1,254	1,571
Média	0,321	0,846	0,800

Fonte: Elaboração do autor (2022)

Por fim, tem-se a última estratégia a ser analisada, a de Evitamento, que obteve a única média considerada Fraca, com índice de 0,321, observamos que dentre as formas de atuação dessa estratégia nenhuma obteve índice Bom, destacando-se o maior índice considerado Regular no item "Considero os objetivos mútuos como de importância vital", com 0,679, e o menor índice no item "Ignoro o conflito" com 0,107. E em conformidade com os estudos de Rahim (1986), a variável com índice mais alto é a única que não tem como principal ação ignorar o conflito ou não dá importância ao mesmo.

Tabela 06 - Estratégias de Gestão de Conflitos.

Variável	Índice	Desvio-padrão	Variância
Partilha	0,807	0,481	0,295
Acomodação	0,629	0,812	0,752
Competição	0,527	1,170	1,440
Colaboração	0,714	0,824	0,733
Evitamento	0,321	0,846	0,800
Média	0,600	0,826	0,804

Fonte: Elaboração do autor (2022)

Após analisar cada uma das 5 estratégias de gestão de conflitos apresentadas neste estudo, analisa-se agora apenas as médias de cada estratégia na Tabela 06, podendo observar que as três estratégias que obtiveram os maiores índices são: 1) Estratégia de Partilha que consiste em fazer com que ambos os envolvidos cedam em parte, aceitando as perdas e ganhos para ambos e assim diminuindo as diferenças que geraram o conflito (RAHIM, 1986), com índice 0,807 - Bom; 2) Estratégia de Colaboração que consiste em fazer as partes colaborem de forma aberta e honesta, para um acordo onde ambas as partes possam ter ganhos (RAHIM, 1986) e teve índice 0,714 - Bom; e 3) Estratégia de Acomodação na qual há um esforço maior para que as partes foquem apenas na resolução do problema, esquecendo os motivos que geraram o conflito e renunciando aos seus interesses, em detrimento dos interesses do outro (RAHIM, 1986), índice 0,629 - Regular. Calculou-se ainda a média entre elas e obteve o índice de 0,600 considerado regular.

Como mencionado na metodologia desta pesquisa, foi realizada a elaboração de medidas de dispersão para avaliar a possibilidade de classificar os respondentes em diferentes grupos, e após, utilizou-se a Análise de Cluster, fazendo uso do método de K-Means que alcança gradativamente os elementos de acordo com suas afinidades, formando novos grupos, por meio do software Gnu PSPP. Nesta pesquisa, esse método trouxe como resultado a definição de três clusters, o Cluster 1 com dois indivíduos, o Cluster 2 com três indivíduos e o Cluster 3 com dois indivíduos,



conforme os dados apresentados na Tabela 07.

Tabela 07 - Participação dos indivíduos nos Clusters

Cluster	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Cluster 1	2	29
Cluster 2	3	43
Cluster 3	2	29
Total	7	100

Fonte: Elaboração do autor (2022)

Os três Clusters identificados apresentam algumas diferenças significativas, tanto em seus padrões de comportamento quanto nas médias finais de utilização das estratégias, conforme apresentado na tabela 08.

Tabela 08 - Índices das estratégias nos Clusters.

Cluster	Partilha	Acomodação	Competição	Colaboração	Evitamento	Média
Cluster 1	0,725	0,625	0,344	0,500	0,400	0,519
Cluster 2	0,800	0,600	0,458	0,783	0,233	0,575
Cluster 3	0,900	0,675	0,813	0,825	0,375	0,718

Fonte: Elaboração do autor (2022)

Analisando as médias de cada Cluster e em cada estratégia, observa-se que os Clusters 1 e 2 alcançaram média de 0,519 e 0,575, respectivamente, que são regulares e o Cluster 3 obteve média Boa com índice 0,718. Os três Clusters tiveram índices Bons na estratégia de Partilha, com 0,725, 0,800 e 0,900, respectivamente, e quanto aos menores índices, os Clusters 2 e 3, tiveram índices menores na estratégia de Evitamento, já o Cluster 1 teve seu menor índice na estratégia de Competição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise e apresentação dos resultados, tem-se as informações necessárias para concluir quais as formas de utilização das estratégias de gestão de conflitos, aplicadas pelos profissionais de Secretariado Executivo que atuam na Reitoria da UFPA. A princípio destacou-se que a utilização de estratégias de gestão de conflitos pelos profissionais de Secretariado da Reitoria da UFPA é Regular, conforme apresentado na Tabela 06, sendo a mais utilizada pelos profissionais a estratégia de Partilha. Na análise de estatística descritiva também pode destacar que as 3 principais estratégias são: 1) Partilha; 2) Colaboração; e 3) Acomodação, conforme os dados apresentados na Tabela 06.

Observando os resultados da Análise de Cluster, classificando os profissionais de



Secretariado Executivo pesquisados em grupos, conforme seus padrões de utilização das estratégias de gestão de conflitos, a estratégia de Partilha continua sendo a mais utilizada pelos três Clusters, dentre as demais estratégias a uma pequena variação em cada Cluster, que pode-se observar assim: Cluster 1 - 2ª estratégia mais utilizada foi Acomodação e 3ª estratégia mais utilizada foi Colaboração; Cluster 2 - 2ª estratégia mais utilizada foi Colaboração e 3ª estratégia mais utilizada foi Acomodação; e Cluster 3 - 2ª estratégia mais utilizada foi Colaboração e 3ª estratégia mais utilizada foi Competição. Na análise de estatística descritiva também se elenca essas mesmas estratégias como as principais utilizadas.

Definida as principais estratégias de gestão de conflitos, pode-se desmembrar e apresentar de que maneira os profissionais de Secretariado Executivo utilizam essas estratégias e, já que a estratégia de Partilha já foi demonstrada, inicia-se pela estratégia de Colaboração, assim os profissionais pesquisados atuam mostrando que as diferenças são menos importantes que os objetivos, tomando em consideração ambos os lados do problema para enfrentar abertamente a questão. E na estratégia de Acomodação, os profissionais atuam chamando a atenção para os interesses em comum, atenuando e suavizando as diferenças e discordâncias.

Portanto, conclui-se que este estudo desempenhou o objetivo de analisar as formas de utilização das estratégias de gestão de conflitos pelos profissionais de Secretariado Executivo que atuam na Reitoria da UFPA, constatando como regular a sua atuação em situações de conflitos, podendo a partir desta pesquisa elaborar novos estudos para encontrar maneiras de melhorar este índice. A pesquisa se limitou a Reitoria e Pró-Reitorias em função das restrições dos recursos impossibilitando a realização da pesquisa em toda a Universidade, então sugere-se a realização de novas pesquisas quantitativas que abranjam outras unidades da instituição, que tenham em seu quadro de funcionários profissionais de Secretariado que atuem como Secretários Executivos.

REFERÊNCIAS

- BEM, J. S.; GIACOMINI, N. M. R.; WAISMANN, M. Utilização da técnica da análise de clusters ao emprego da indústria criativa entre 2000 e 2010: estudo da Região do Consinos, RS. **INTERAÇÕES**, Campo Grande, v. 16, n. 1, p. 27-41, jan./jun. 2015.
- BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia, 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **Management by Grid Principles or Situationalism**: Which? *Group & Organization Studies*, 6, 439–455, 1981
- BURBRIDGE, R. M.; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos**: desafios do mundo corporativo, São Paulo: Saraiva, 2012.
- BRASIL. Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957. Cria a Universidade Federal do Pará e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 02 jul. 1957. Disponível em:



<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/13191.htm>. Acesso em: 16 jul. 2022.
COUGHLAN, A.T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6.ed.Porto Alegre: Bookman, 2002.

DE DREU, C. K. W. **Productive conflict**: the importance of conflict management and conflict issues. In C. D. Dreu E. Van de Vliert (Eds), Using conflict in organizations. London: Sage Publications, 1997

DEUTSCH, M. **Cooperation and Conflict**: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In M. A. West, D. Tjosvold K. G. Smith (Eds.), International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working (pp. 8-43).

Chichester: John Wiley Sons, Ltd,2003

FALEIROS, V. P. **Estratégias em Serviço Social**, São Paulo: Cortez, 2005.

FATILE, J. O.; ADEJUWON, K. D. **Conflict and conflict management in tertiary**

Institutions: the case of nigerian universities. European Journal of Humanities and Social Sciences, 7(1), 2011

FIGUEIREDO, L. J. L. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. Dissertação (Mestrado em Gestão Especialização em Recursos Humanos) - Universidade Católica Portuguesa. Viseu. 2012. Disponível em:

<<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8865/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>>.

Acesso em: 10 set. 2022.

GALINDO, A.G.; SOUZA, E. C. P.; CARVALHO, I. C. **Competências declaradas para atuação do profissional de secretariado executivo sob a perspectiva dos acadêmicos da**

Unifap. Amapá: NEGREGO/UNIFAP, 2012. Disponível em:

<https://fenassec.com.br/site/xviii_consec_2012/1_lugar_artigo_competencias_declaradas.pdf>.

Acesso em: 23 jul. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. GREENBERG, J.; BARON, R. A. **Behavior in Organisations**. Allyn and Bacon, Boston, MA. 1993.

HAMPTON, D. R. **Administração**: Comportamento organizacional. São Paulo:

McGrawHil, 1991.

HANSEN, G. L.; SILVA, R. D. **A importância da ética na gestão secretarial**. 2009.

PORTELA, K.; SCHUMACHER, A. **Gestão Secretarial**: o desafio da visão holística. Cuiabá: Adeptus, 2009.

JOHN, R. D.; CHRISTINE, E. F. **Conflict management across cultural boundaries**: a case analysis from a multinational bank. European Business Review, 99(6), 383, 1999



- KATZ, D.; KAHN, D. **The Social Psychology of Organizing**. New York: McGraw-Hill, 1978
- LACERDA, S. I. **Sem conflito não há negociação, sem negociação o resultado não pertence às partes**.
- LIKERT, R.; LIKERT, J. G. **New ways of managing conflict**. New York: McGraw-Hill. 1976.
- LIMA, N. M. Gestão de conflitos nos jogos de empresas. **Revista Lagos**. UFF, 2(2), 58–72, 2014.
- LIPPITT, G.; LANGSETH, P.; MOSSOP, J. **Implementing organizational change: a practical guide to managing efforts**. First edition. San Francisco, Califórnia: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- MAYER, V; MARIANO, S.R.H. **O conflito nas organizações**. 2009.
- MCINTYRE, S. E. **Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias individuais negociais**. *Análise Psicológica*, 2 (XXV), 295–305, 2007.
- MITCHELL, T. R.; LARSON, J. R. **People in Organizations**. 3rd edition. Singapore: McGraw Hill. 1987.
- NETO, A. F. F. Gestão de Conflitos. **Revista Thesis**, São Paulo, ano II, v. 4, p. 1-16, 2005. Disponível em: <www.cantareira.br/thesis2/ed_4/1_alvaro.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2022.
- NEVES, J. G; GARRIDO, M. V; SIMÕES, E. (2015). **Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais (3a Ed)**. Lisboa: Edições Sílabo.
- OLIVEIRA, P. E. S. **Suporte à aprendizagem informal no trabalho: um levantamento com os secretários executivos da Universidade Federal do Pará**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública). Disponível em: <<http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/10346>>. Acesso em 23 jul. 2022.
- PEREIRA, J. M. F; GOMES, B. M. F. Gestão de conflitos. **Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil**, 2007.
- PUTNAM, L. L. **Productive conflict: negotiation as implicit coordination**. In C. D. Dreu & E. Van de Vliert (Eds), *Using conflict in organizations*. London: Sage Publications, 1997
- RAHIM, A.; BONOMA, T. V. Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. **Psychological Reports**, 44(3c), 1323–1344, 1979
- RAHIM, M. A. **Managing conflict in organizations**. New York: Praeger. 1986.
- REIS, F. L. R.; SILVA, M. J. R. **Princípios de Gestão**. 1a Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2012
- ROSENBLOOM, B. Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decision maker. **Journal of Marketing**, v.37, n.3, p.28, July 1973.
- SAMPAIO, S. E. B. **O Movimento Empresa Júnior e a Formação de Competências Empreendedoras entre os alunos da Universidade do Estado do Pará - UEPA**. Belém: UEPA,



2021.

SERRANO, G., RODRÍGUEZ, M. D. **Negociación en las Organizaciones**. Madrid:Eudema, 1993.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em:

<<https://idoc.pub/documents/metodologia-da-pesquisa-e-elaboraao-de-dissertaoo-pqn8ey1qvy n1>>. Acesso em 18 set. 2022.

SLABBERT, A. D. Conflict management styles in traditional organisations. **Social Science Journal**, 41(1), 83–92, 2004

THOMAS, K. W. Conflict and conflict management. M. D. **Dunnette (Ed.)**, Handbook in industrial and organizational psychology (pp. 889–935). Chicago: Rand McNally. 1976.

THOMAS, Kenneth. **Conflitos e negociação nas organizações**. Manual de Psicologia Industrial e Organizacional, Palo Alto: Consultoria Psicólogo Press, 1992.

UFPA.UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Portal da UFPA**. Informações diversas sobre a Universidade Federal do Pará. Disponível em: <<https://www.portal.ufpa.br/>>. Acesso em: 17 jul. 2022.

UFPA.UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Portal da UFPA**. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025**.

Disponível em: <<https://proplan.ufpa.br/index.php/pdi-da-ufpa>>. Acesso em: 17 jul. 2022.

UFPA.UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Portal da UFPA**. **Regimento geral**. Belém,

2006. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/images/docs/regimento_geral.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2017

WALL, J. A.; CALLISTER, R. R. **Conflict and Its Management**. Journal of Management, 21(3), 515–558, 1995.

WALTON, R. E. **From Control to Commitment in The Workplace**. Harvard Business Review, 1985.

ZANELLA, L. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Brasília: CAPES, 2009.



INOVAÇÃO E MERCADO: O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO AGENTE DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS

Ana Isabel de Melo Sangiolle Falcão¹, Universidade Federal de Pernambuco, isabel.falcao@ufpe.br;

Jhulyanne Adna Gomes Da Silva², Universidade Federal de Pernambuco, jhulyanne.gomes@ufpe.br;

Taíssa Maria Dos Santos³, Universidade Federal de Pernambuco, taissa.msantos@ufpe.br;

Maria Christianni Coutinho Marçal⁴, Doutora em Administração pela UFPE, christianni.marcal@ufpe.br.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo entender como o profissional de Secretariado Executivo pode atuar no comércio internacional. Sua fundamentação teórica aborda temas como: as perspectivas do mercado contemporâneo, a valorização das disciplinas de língua inglesa, o diferencial competitivo e o papel desse profissional como gerador de mudança nesse campo. O artigo teve como abordagem metodológica a qualitativa com objetivo de cunho exploratório e como procedimento técnico utilizou-se da pesquisa bibliográfica em livros, revistas e sites. A partir dos resultados, constatou-se, que o secretário executivo pode atuar nas organizações internacionais, por meio do seu papel estratégico, ao agir como facilitador das relações interculturais e desempenhar multifunções, já que desde sua graduação adquire diversas competências e habilidades. Sua formação acadêmica atrelada à busca contínua por aperfeiçoamento torna-se fundamental em um ambiente globalizado e competitivo.

Palavras-Chave: Secretário Executivo; Competências; Globalização.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças frequentes no comércio global são marcadas pela globalização, que promovem profundas alterações no mercado mundial. Essas transformações foram implementadas devido ao desenvolvimento da tecnologia e o avanço contínuo das informações entre os países.

O mercado brasileiro sofre positivamente e negativamente a depender dos setores. Já no ponto de vista trabalhista o secretário executivo pode atuar em diversas empresas, mas ainda não recebe a devida valorização, tanto na realização das suas funções quanto no piso salarial.

O secretário executivo é um profissional que está inserido nas organizações, atuando nas mais diversas áreas, tais como recursos humanos, financeira, comercial, marketing, contábil, recepção, além de atuar em cargos de assessoria e gestão, o que exige que este profissional conheça bem o empreendedorismo e entenda o papel de cada departamento para o todo da organização (DURANTE; LASTA, 2011, p.5).

A profissão de secretariado sofreu diversas evoluções, principalmente devido à tecnologia,



no entanto foram fundamentais para acompanhar a ciência, a internacionalização do mercado e as novas estruturas das empresas. É notável que o secretário desempenha multifunções, e para tal realização foram necessárias ferramentas e competências específicas que possibilitaram a agilidade, o sigilo, a eficácia e outras especialidades características desse ofício. A máquina de datilografia, por exemplo, foi usada durante a década de 50 como instrumento fundamental para as primeiras secretárias.

Na contemporaneidade, o crescimento da profissão de secretariado foi proporcional às exigências das empresas, que precisam de indivíduos cada vez mais especializados e com competências para o comércio exterior. Dessa forma, o mercado internacional tem ganhado cada vez mais destaque tanto para as empresas brasileiras que buscam internacionalizar seu negócio, quanto para o secretário executivo que tem capacidade para aplicar suas habilidades de formação em disciplinas de língua estrangeira, atreladas a gestão organizacional.

É através das suas competências e habilidades como a assessoria, consultoria ou até mesmo das atividades gerenciais, que este profissional pode atuar como pilar na comunicação interna, porém é importante adotar o aperfeiçoamento do diferencial competitivo como base para desenvolver a inovação em meio à concorrência observada no ambiente exterior.

Desse modo, percebe-se que esse profissional possui amplo conhecimento através da sua formação, assim, quais as capacidades, competências e habilidades do Secretário Executivo para atuação em organizações internacionais?

O presente artigo está desenvolvido em seis tópicos, sendo o primeiro correspondente a esta introdução. Os tópicos dois, três e quatro estão concentrados na reflexão e competência do secretário no comércio internacional através da sua formação e capacitação. Os pontos cinco e seis estão atrelados à inovação e a importância da comunicação para o ambiente corporativo. Dessa forma, esse artigo tem por objetivo identificar quais as habilidades e competências do Secretário para atuação em organizações internacionais, assim como os impedimentos a essa atuação. Especificamente buscou-se analisar o mercado contemporâneo para a área secretarial; compreender a importância das disciplinas de línguas estrangeiras; entender o diferencial competitivo para o secretariado; descrever o secretário como gerador de mudança nas organizações internacionais.

Esse artigo utiliza como base as perspectivas de mercado e gestão secretarial de Martins e D'Elia (2015). Além disso, percebe-se que a área de secretariado é muito abrangente de maneira que se torna difícil concretizar determinadas competências ou metodologias de atividades específicas. Também, é possível entender que o mercado internacional é bastante competitivo e o Secretário necessita atender a tais exigências, no entanto tal perspectiva de trabalho ainda é pouco estudada por esse profissional.

Ademais, ressalta-se que as funções secretariais não estão limitadas apenas a lidar com tarefas administrativas, mas também a comunicação, coordenação, inovação, organização de atividades, entre outras diferentes competências. Todavia, entende-se que mesmo com tantas qualidades o secretário necessita sempre estudar seu diferencial competitivo e precisa estar atento ao mercado exterior, concretizando seu conhecimento sobre as culturas, idiomas, regulamentos e legislações e trabalhar na análise de mercado do país que deseja intermediar.

Salienta-se que a elaboração deste artigo se dá pelas lacunas existentes no mercado para o



secretariado internacional, que é pouco explorado, mas que tem grande importância e validação de acordo com a formação acadêmica desse profissional.

2 PERSPECTIVAS DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO NO MERCADO CONTEMPORÂNEO

O primeiro registro das atividades secretariais foi observado com os escribas no Egito Antigo, uma vez que, tinham amplo conhecimento e sua principal função era a produção de diversos textos. Com o advento da tecnologia e as guerras mundiais, essas tarefas sofreram alterações e a profissão ficou marcada pela presença das mulheres. Todavia, no século XXI é possível compreender o secretário como um profissional que realiza assessoramento executivo, gerenciamento de informações e tem ampla capacidade para trabalhar em diferentes áreas organizacionais.

É fato que o secretário executivo é um dos profissionais que mais sofreu impacto com as mudanças organizacionais. Suas atividades se tornaram mais complexas e participativas, fazendo com que ele seja hoje um profissional de relevância consolidada dentro da empresa. Porém, em meio a todas essas mudanças, é necessário que o foco desse novo profissional seja ajustado, visto que apenas os conhecimentos racional e tático já não são mais suficientes para o bom desempenho de seu trabalho, tampouco constituem a única exigência requerida pelas empresas (D'ELIA, 2015, p. 92).

Essas mudanças exigiram adequações nas competências, habilidades e conhecimentos dos Secretários, que passaram a desempenhar tarefas complexas e com mais responsabilidades. Antes, esse profissional somente atendia ligações, anotava informações e datilografava, todavia, no presente século é capaz de participar de reuniões, interagir com o público interno e externo, resolver problemas, organizar eventos, realizar gerenciamento pessoal e do chefe, intermediar conflitos, elaborar roteiros de viagens, apresentações e outras especialidades.

Para Veiga (2009), aquele profissional elegante, simpático, educado, de boa aparência e apenas executor de ordens, deu lugar a um executivo que tem consciência e valoriza suas funções dentro da organização. Como resultado, as responsabilidades aumentaram e surgiu a necessidade do aperfeiçoamento contínuo, a fim de acompanhar as mudanças organizacionais e do mercado.

Através da globalização, o mercado de trabalho tem sido afetado cotidianamente e as empresas convivem com a necessidade de um profissional cada vez mais qualificado e por muitas vezes apenas a graduação não é suficiente para suprir as exigências do mercado contemporâneo. No entanto, é válido ressaltar que as atividades secretariais também são fundamentais para cumprir com a atuação nas organizações internacionais, mas o aprimoramento dessas capacidades atreladas aos requisitos e qualificações exigidas tornam o Secretário primordial nas demandas exteriores.

Nas instituições internacionais o Secretariado pode realizar assessoria, consultoria ou até mesmo atuar dentro de uma organização que necessita contatar estrangeiros para trabalhos internos, parcerias ou prestações de serviços.

O conhecimento do mercado estrangeiro, torna-se primordial para aqueles trabalhadores que visam a área internacional. Veiga (2009), apresenta algumas características para o perfil ideal



dessa profissão facilitadora entre o chefe, o mercado e os demais membros: Conhecer profundamente o seu campo de atuação, ter confiança e proatividade, manter compostura, saber se comunicar e tomar decisões, ser dinâmico, planejar e aperfeiçoar a carreira.

Portanto, o seu trabalho é um pilar para a funcionalidade das atividades e tramitações de informações nos mais diferentes setores, no entanto ainda é muito subestimada, principalmente no que se refere às atividades internas. Segundo Martins e D’Elia (2015), o secretário executivo ganhou autonomia e incorporou o papel de facilitador, consultor, assessor, bem como empreendedor, trabalhando não somente para executivos, mas também para toda a organização atuando como um agente de resultados.

2.1 A valorização das disciplinas de língua estrangeira para a graduação do secretário internacional

O domínio das línguas estrangeiras é fundamental para os profissionais de secretariado, principalmente no que tange ao trabalho internacional. É necessário que o aprendizado de outros idiomas ocorra durante a graduação, a fim de que o estudante conclua a universidade capacitado e com ampla competência na comunicação, para que esteja apto a ingressar no mercado internacional.

Tratando-se da comunicação dos profissionais de Secretariado Executivo Bilíngue em língua estrangeira, vale lembrar que esta precisa ser a mais clara e objetiva possível, o que pressupõe inicialmente um conhecimento gramatical muito bom de ambas, ou seja a materna e a estrangeira, além do domínio de palavras e jargões específicos da área (BRANCHER, SANTOS, 2007, p. 4).

Desse modo, o ensino dos idiomas precisa fornecer embasamento teórico e prático aos estudantes, tornando-os dominadores da língua, escrita e falada em outros idiomas, de maneira que a comunicação seja eficiente em seu campo de atuação.

Os idiomas mais falados no campo organizacional são o inglês, seguido pelo espanhol e em terceiro lugar o francês, destes, o inglês e o espanhol são comumente ensinados nos cursos de graduação em secretariado, como disciplina obrigatória ou, ao menos, como eletiva.

A língua inglesa é um grande aliado para os profissionais de Secretariado Executivo que almejam se destacar e acompanhar as novas tendências nas organizações. Sendo assim, é primordial disciplina de inglês nos cursos de secretariado, para que dentro do mercado de trabalho tão competitivo, este possa estar apto para encarar novos desafios e situações que certamente inúmeras vezes esse idioma será solicitado (Marques et al., 2013, p.13).

No entanto, o domínio de apenas uma língua estrangeira não é mais um diferencial e sim uma obrigação para o profissional que almeja um trabalho excelente. Segundo Veiga (2009), o Secretário deve manter-se atento às mudanças, interpretar e identificar as novas qualificações, com o objetivo de continuar empregável. Ainda segundo a autora, antes era possível encontrar vagas com a expressão “inglês desejável”, porém no mundo hodierno a língua inglesa passou a ser um



pré-requisito para esse profissional de maneira que as empresas já exigem o mandarim.

Com relação ao espanhol, o idioma é a língua oficial de todos os países que compõem o Mercosul, exceto o Brasil, e muitas empresas nacionais e internacionais vendem seus produtos e serviços para os países que compõem esse bloco econômico, que é um dos principais do mundo, além de que a maioria dos países que fazem fronteira com o Brasil têm o espanhol como língua materna.

Conforme Nascimento (2017), o espanhol além de ser a língua mais falada entre as nações limítrofes do Brasil, também é o primeiro idioma de grande parte dos países do continente americano e Espanha, país que investe muito no Brasil. Por isso, entende-se a razão pela qual o espanhol é imprescindível para os Secretários Executivos Bilíngues.

Nesse viés, nota-se a relevância da língua espanhola para esses profissionais, que são fundamentais para a comunicação e manutenção de relacionamentos nas organizações, principalmente porque pode exercer, com excelência, a função de assessor em negociações internacionais, fazendo o uso de suas atribuições profissionais e domínio em idiomas estrangeiros para contribuir diretamente com as empresas.

2.2 O papel do Secretário(a) Executivo(a) dentro das organizações através do seu diferencial competitivo

Os profissionais de Secretariado Executivo permitem o favorecimento e aplicação das melhorias nas organizações, uma vez que, contribuem para o desenvolvimento das mais diversas instituições. Assim, é qualificado para atuar em várias áreas empresariais e destaca-se por executar o planejamento, organizar as documentações e facilitar a tomada de decisões, no entanto em meio às fortes mudanças no mercado atreladas a competitividade é de extrema importância aplicar o aperfeiçoamento através do diferencial competitivo.

Quando se fala em competências, o secretário executivo, por ser um profissional com características polivalentes, abrange diversas áreas que exigem inúmeras competências e, para que possa obter êxito dentro das organizações, elas devem ser sempre aprimoradas durante a vida profissional (MARTINS; D'ELIA, 2015).

Em meados dos anos 1980, o inglês era considerado um diferencial competitivo entre os profissionais de secretariado. Contudo, no século XXI, devido ao avanço da globalização essa habilidade passou a ser um pré-requisito da mesma forma que a língua espanhola e o francês para algumas empresas. Na contemporaneidade, um diferencial reside na capacidade de ser o mais produtivo possível, antecipar-se aos acontecimentos e manter as redes de relacionamentos atualizadas.

As habilidades linguísticas, a capacidade de comunicação e de negociação são características fundamentais para a atuação efetiva do secretário nas organizações internacionais. Ademais, a comunicação intercultural ou a compreensão da existência de diferentes culturas fornecem um diferencial de ponta para esse trabalhador.

A globalização teve um impacto significativo nas empresas, que necessitam se adaptar às regulamentações, aos novos serviços e estratégias de comunicação de cada país. Outra questão, é



que essas modificações trouxeram um novo olhar para as oportunidades de expansão em diferentes mercados brasileiros ou estrangeiros e permitem a abertura de novas repartições, escritórios ou fábricas em outros países.

Conforme, D'Elia (1997), devido às constantes mudanças no ambiente organizacional é necessário um novo profissional que direciona seu foco não apenas para o conhecimento intelectual ou racional, mas principalmente, para o emocional. Dessa forma, é fundamental adotar um constante aperfeiçoamento em vista das novas tendências do mercado e entender que as competências de negócios (prevenir, resolver problemas e atingir resultados), competências para lidar com pessoas (saber se comunicar e influenciar) e competências de autogestão (auto confiança, flexibilidade e diferentes formas de atuar), são apenas algumas das inúmeras capacidades encontradas no secretário.

2.3 O Secretário Executivo como um agente gerador de mudanças nas organizações internacionais

Os pilares do secretariado executivo são constituídos pela assessoria, gestão, consultoria e empreendedorismo, permitindo que o profissional atue com eficiência na inovação das empresas. Sendo o empreendedor um agente propagador das transformações nas organizações, gerando inovações e contribuindo com o desenvolvimento econômico. Segundo Schumpeter (1971), a inovação vai além de criar algo novo, consiste em um processo de “Fazer novas coisas ou de fazer as coisas que já se vinham sendo feitas de novas maneiras” (SCHUMPETER, 1991 *apud* VALE, Gláucia, 2014 p. 6).

Desse modo, pode-se afirmar que o secretário pode executar o empreendedorismo e inovação em seu local de trabalho, não apenas criando novos serviços ou produtos, mas também desenvolvendo novos e mais eficientes métodos de atividades, até mesmo no cotidiano das organizações. Pois, é qualificado para isso, usando de suas competências, habilidades e capacidades adquiridas ao longo de sua graduação, especialização e experiências profissionais, para praticar tal função.

De acordo com Veiga (2009, p.23) algumas das competências, habilidades e conhecimentos mais exigidos dos secretários são: domínio da comunicação, idiomas, informática e sistemas que possam facilitar o desenvolvimento das atividades executadas, visão holística, organização, saber tomar decisões, ser persuasivo, flexível, proativo, líder, negociador, gestor de conflitos e de tempo, além de possuir inteligência emocional.

Fazendo o uso de todas as atribuições anteriormente mencionadas, o secretário executivo consegue desempenhar um importante papel nas organizações internacionais, atuando como um agente de inovação responsável por contribuir com o desenvolvimento e evolução da empresa, contribuindo com a parte interna e externa à organização, na comunicação, relacionamento, e desempenho de suas demais atribuições, podendo trabalhar de forma presencial ou remota, fazendo-se necessária a atuação de secretários executivos capacitados, para se obter um melhor desempenho do funcionamento das organizações.



3 METODOLOGIA

Este trabalho tem abordagem qualitativa de natureza exploratória e teórica, por se tratar de uma pesquisa que visa aprofundar o tema Inovação e Mercado: O Secretário executivo como agente de mudança nas organizações internacionais, através das multifunções desse profissional, que devem ser aprimoradas ao longo da vida, a fim de desenvolver competências adequadas às exigências do mercado contemporâneo, principalmente no que tange ao secretário que deseja atuar no mercado exterior.

Realizou-se por meio de fonte secundária a análise dos dados extraídos a partir da leitura de artigos científicos e livros. O estudo dos textos foi realizado por meio de uma leitura crítica e reflexiva que nos levou aos resultados apresentados.

Foi levado em consideração, pesquisa bibliográfica na área do secretariado com autores pertinentes e artigos de relevância para o mercado internacional, como: O livro Modelos de Gestão no Contexto do Profissional de Secretariado por Cibele Barsalini Martins e Bete D'Elia (2015), o livro Guia de Secretariado: Técnicas e Comportamento de Denize Rachel Veiga, o artigo O Secretário Executivo como Agente Facilitador em Negociações no Mercosul por Helton R. F. Nascimento, o artigo Comércio Internacional: uma perspectiva profissional ao secretário executivo por Taísa Scariot e Daniela Giaretta Durante e entre outros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os assuntos abordados foram escolhidos com base na relevância e necessidade de embasar as competências e habilidades do Secretário Executivo para atuação no ambiente internacional. A pesquisa buscou dados bibliográficos, ao utilizar artigos científicos e livros do campo secretarial, onde revelaram as fortes mudanças no mercado de trabalho contemporâneo, a importância do aprendizado das línguas estrangeiras, bem como o desenvolvimento do profissional que deseja ser gerador de mudanças nas organizações internacionais.

Os dados analisados neste artigo foram coletados através de literaturas da área e seguiram as necessidades de cada embasamento explorado. O referencial teórico permite a compreensão da fundamentação sólida e vigente sobre o tema e responde à pergunta inicial, ao enfatizar as capacidades, competências e habilidades do secretário executivo para atuação no mercado ocupacional em questão.

Mediante a análise e leitura dos livros e artigos foi possível compreender as fortes mudanças causadas na profissão de secretariado em resposta à globalização. O aprimoramento constante e a adaptação às novas demandas são imprescindíveis para enfatizar ainda mais a relevância dessa função que se revela primordial para os resultados almejados. Isso é comprovado pela fala de D'Elia (2015), que revela os impactos que esse profissional sofreu ao longo dos anos e destaca apenas o conhecimento racional e tático não são suficientes para o desempenho do seu trabalho. Essa interface também foi destaque nos outros referenciais, que se mostram interligados ao longo do artigo.

O segundo ponto do referencial teórico destacou a importância da fluência nas línguas



estrangeiras, especialmente o inglês, para a atuação dos secretários que desejam trabalhar no contexto internacional. As habilidades linguísticas, são necessidades básicas na contemporaneidade e não um diferencial. Conforme as autoras citadas, nesse ponto comprova-se que o estudo das línguas estrangeiras é destaques das novas tendências de mercado, sendo primordial a introdução das disciplinas de inglês para que dentro do ambiente competitivo o secretário possa estar apto a encarar novos desafios.

Sobre a importância do diferencial competitivo, os dados citados pela revista Forbes comprovam que esse mercado global tem crescido cada vez mais e o número de lucros também vem aumentando. No entanto, conforme as autoras Martins e D'Elia (2015), mesmo com as características polivalentes do secretariado, estas devem sempre ser aprimoradas durante a vida profissional. Em vista disso, entende-se que em meio aos desafios enfrentados pelas organizações, o secretário surge como agente facilitador das relações interculturais e serve de ponte para intermediar a comunicação através das suas multitarefas.

No último ponto do referencial, o reconhecimento do secretário como inovador é validado pelas ideias de Schumpeter, que não limite o perfil dos profissionais apenas a criação de algo novo, mas envolve abordagens e métodos para as tarefas existentes no ambiente organizacional. As ideias de Schumpeter (1971) sobre inovação justificam as competências, habilidades e capacidades citadas, que por sua vez destacam as composições descritas, para a compreensão do secretário como diferente e inovador nas mais diversas instituições.

Nesse contexto, é possível retomar a pergunta inicial frente ao problema para definir as capacidades, competências e habilidades do secretário executivo na atuação frente ao mercado internacional, uma vez que o artigo respondeu a problemática em questão ao descrever as capacidades de assessoramento executivo, gerenciamento de informações, adaptabilidade, comunicação eficaz, organização de eventos, proatividade, tomada de decisões, competências de autogestão, de negócios e para lidar com pessoas. Ademais, também relacionou a história desse trabalhador frente às constantes mudanças nas organizações e revelou a importância da graduação de secretariado para sua eficiente atuação no comércio exterior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As competências e habilidades essenciais ao secretário executivo para a inserção no ambiente internacional formaram o objetivo principal deste artigo. Ao longo da pesquisa, foi possível observar a exploração dos desafios e demandas enfrentadas por esse profissional, com base na interpretação de diferentes autores da área. As funções secretariais evoluíram para um papel multifuncional e estratégico e não estão mais atreladas a atividades operacionais ou tradicionais administrativas. Ademais, essa evolução marcou os mais diversos papéis do secretário, que vão desde o assessoramento a executivos até a responsabilidade de resolver problemas complexos e na capacidade de tomar decisões rápidas através da sua adaptação e proatividade.

O secretário pode exercer um papel de facilitador da comunicação para promover a compreensão e a colaboração entre pessoas de diferentes culturas através de suas multitarefas, mas principalmente devido ao aprimoramento das suas competências linguísticas e tradução por meio



da intermediação de informações orais ou documentais. Além disso, o artigo ressalta ao longo do texto a importância do aprimoramento dessas funções para o desenvolvimento do conhecimento sobre as diferentes culturas, consequentemente facilitam na mediação, promoção de reuniões, eventos e a valorização das diferentes culturas.

Veiga (2009, p. 22), descreve que algumas pessoas pensam no secretariado como profissão que irá extinguir devido a tecnologia, no entanto, para a autora, não há espaço para secretários que não queiram aperfeiçoamento e adaptação às mudanças. Em um mundo onde as empresas buscam a expansão do comércio global, o secretário assume o papel de facilitador e agente primordial para a comunicação intercultural.

REFERÊNCIAS

BRANCHER, Naiara; SANTOS, Maria. O domínio das línguas estrangeiras e o profissional de secretariado executivo bilíngue. **Secretariado Executivo em Revist@**, v.3, p.1-14, 2007.

CRIFE, Edward J.; MANSFIELD, Richard S. **Profissionais disputados**: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas. São Paulo: Editora Campus Ltda, p. 210, 2003.

D'ELIA, Bete. **Profissionalismo**: não dá para não ter. São Paulo: Editora Gente, 1997.

DURANTE, Daniela Giaretta; LASTA, Adriane. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. **Secretariado Executivo em Revist@**, v.4, n.4, 2011.

MARQUES, Priscila; SOUSA, Francisca; BARROS, Idna. A língua inglesa nos cursos de secretariado executivo. **Revista Expectativa**, v.12, n.1, p. 1-19, 2013.

MARTINS, Cibele Bersalini; D'ELIA, Bete. **Modelos de gestão no contexto do profissional de secretariado**. Florianópolis: Departamento de Ciências Administrativas, p. 250, 2015.

NASCIMENTO, Helton. O Secretário executivo bilíngue como agente facilitador em negociações do Mercosul. **Revista Pesquisa e Ação**, v. 3, n.1, p. 1-8, 2017.

SCARIOT, Taísa; DURANTE, Daniela Giaretta. Comércio internacional: uma perspectiva profissional ao secretário executivo. **Secretariado Executivo em Revist@**, v.4, n.4, p.1-16, 2011.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. Empreendedor: Origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista De Administração Contemporânea**, v.18, n.6, p. 1-18, 2014.

VEIGA, Denize Rachel. **Guia de Secretariado**: técnicas e comportamento. 3.ed. Brasil: Editora Érica - Sob Demanda, 2009.



MICROCRÉDITO COMO POLÍTICA PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO

Martinho Felizardo Guimarães de Oliveira¹, Universidade Federal do Amapá, munifapap20@yahoo.com.br

Roni Mayer Lomba², Universidade Federal do Amapá, roni@unifap.br

RESUMO

O presente artigo retrata a temática do microcrédito com a relevância econômica e social que ele possui para o desenvolvimento da sociedade. O microcrédito surge efetivamente na década de 1970, na qual parte-se da referência dos trabalhos realizados pelo Professor Muhammad Yunus que a partir dos estudos feitos em Bangladesh referente à concessão de pequenos empréstimos a indivíduos situados na região, que tinha como premissa retirar aqueles indivíduos da pobreza por meio do acesso ao microcrédito. O sucesso desse estudo evidenciou o microcrédito como instrumento eficaz de combate à pobreza e de melhoria da qualidade de vida. Esta abordagem pode ser vista no Estado do Amapá, que adotou a metodologia de microcrédito por meio da Agência de Fomento do Amapá (AFAP), tendo como referência a experiência pioneira do Professor Yunus. Parte-se então, como objetivo deste trabalho mostrar como a AFAP contribui para o desenvolvimento econômico e social na economia amapaense, com foco de promover a cidadania. Metodologicamente a pesquisa utiliza a abordagem qualitativa, trazendo também dados quantitativos sobre o volume de financiamentos da AFAP referente ao ano de 2022, expondo os principais produtos e ainda associando a metodologia de microcrédito de Yunus com o empregado na AFAP.

Palavras-Chave: Microcrédito; Desenvolvimento; AFAP.

1 INTRODUÇÃO

O ato de empreender é uma atividade que demanda clareza e resiliência, uma vez que consiste numa filosofia de enxergar oportunidades onde os outros veem dificuldades e a partir disso ter a iniciativa de transformar em um negócio rentável. É no que concerne o cenário brasileiro, empreender enfrenta desafios ainda maiores, principalmente relacionados a acesso a crédito para aqueles que se encontram nas camadas mais baixas da população e que desenvolvem pequenas atividades em fase inicial.

A habilidade e a capacidade que o empreendedor possui em identificar oportunidade e a partir disso desenvolver soluções formatadas em atividades comerciais mostra o quanto é criativo e preponderante esse tipo de trabalho. Essa importância concedida a figura do empreendedor referenda-se na abordagem trabalhada pelo teórico Joseph Schumpeter, que retrata o empresário empreendedor pautado no emprego da inovação como instrumento importante desse processo que envolve o empreendedorismo (SOUZA, 1997; BASTOS, 2005; BELLINGIERI, 2017).



Esse empresário empreendedor é o responsável pela realização de novas combinações que utilizam da inovação para introduzir um novo bem, um novo método de produção ou comercialização, para que se tenha uma abertura de novos mercados, incentivando assim, o crescimento do empreendedorismo.

Considerar as constantes transformações do meio científico, técnico e informacional associada, sobretudo, as inovações tecnológicas e a mundialização do mercado repercutem diretamente na dinâmica econômica dos mercados, instigando esses empreendedores a um contínuo processo de adaptação. Deste modo, esses empreendedores são descritos como os inovadores, estando diretamente envolvido no processo “criativo-destrutivo” do capitalismo (DEES,1998).

O empreendedorismo está diretamente relacionado a premissa de microcrédito como instrumento que corrobora e incentiva o fortalecimento do ato de empreender em suas respectivas escalas econômicas. Nesse sentido, o microcrédito se apresenta como política pública que instiga acepções de desenvolvimento com particularidades locais que possam minimizar assimetrias decorrentes de políticas centralistas e setoriais em face às exigências impostas pela globalização.

Dessa forma, realiza-se uma leitura do modelo original e pioneiro de microcrédito trabalhado pelo professor Muhammad Yunus na década de 1970, por meio do *Grameen Bank* trabalhado em Bangladesh (YUNUS, 2002; NERI, 2008) e o modelo de microcrédito adotado pela Agência de Fomento do Amapá (AFAP), a partir da metodologia creditícia que desenvolve.

Metodologicamente o trabalho utiliza uma abordagem qualitativa referente às abordagens teóricas e conceituais sobre a temática em questão e que por sua vez, também expõe informações quantitativas sobre a dinâmica de microcrédito da AFAP, no que concerne a operações de crédito no ano de 2022, que serão coletados nos relatórios técnicos da instituição.

Nesse sentido, o presente artigo propõe-se a mostrar a relevância do microcrédito como instrumento de transformação social e econômica que contribui para o fomento de pequenos negócios, podendo se constituir em uma importante política de desenvolvimento local a ser utilizado pela sociedade. Tendo como base de referência a metodologia de microcrédito trabalhada por Muhammad Yunus e a trabalhada pela AFAP.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No Brasil, muitos empreendedores ainda enfrentam dificuldades de acesso a financiamentos, por conta das exigências bancárias que fogem a sua realidade, dentre eles a comprovações de rendimentos, garantias e empresas recém-criadas, além disso, também há o caso do setor informal que carece atenção nesta mesma ótica.

Os grandes bancos e instituições financeiras possuem preferência ao emprestar para empresas que apresentem demonstrações financeiras confiáveis, boas pontuações de crédito, boa colateralidade, histórico de bom pagamento entre outros aspectos que possam dar lastro a liberação de recursos a empresas com esse perfil. Observa-se que atividades econômicas como os pequenos negócios informais possuem maior dificuldade de se inserirem no mercado financeiro (SILVEIRA, 2015).



Em decorrência desse cenário novos instrumentos são criados com vistas a promover a inserção destes que estão à margem da dinâmica do mercado financeiro.

Os bancos pequenos, por outro lado, dependem da construção de relacionamentos ao longo do tempo com proprietários de pequenos negócios e membros da comunidade local. Assim, possuem indicadores capazes de demonstrar o caráter e fidelidade às obrigações monetárias de dada empresa, como sua capacidade de reembolsar empréstimos, frequência de depósitos ou nível de compromisso com quaisquer outros serviços financeiros prestados pelo banco (CARVALHO, 2021, p. 3).

O microcrédito tem na década de 1970, em Bangladesh, o seu caso mais famoso no combate à pobreza. Foi o professor Muhammad Yunus, que observou o fato de as teorias econômicas estudadas nas aulas não garantirem uma resposta satisfatória aos diversos problemas enfrentados na realidade, e assim, decidiu realizar um trabalho de pesquisa a fim de encontrar possíveis soluções para a miséria identificada em Bangladesh (YUNUS, 2002; BARONE et al., 2002).

Ao realizar a pesquisa em Bangladesh e visitar algumas casas de famílias pobres da região, um caso chamou a atenção do professor Yunus. Era a história de Sufia Begun, de 20 anos, mãe de três filhos, que fabricava tamboretas de bambu para sustentar a família (YUNUS, 2002). Yunus observou que jovem passava por dificuldades em razão de não ter recursos para comprar matéria-prima para poder produzir os tamboretas e, por conta disso, emprestava dinheiro do fornecedor da matéria prima. Este fato a fazia permanecer num círculo vicioso, sendo que essa era uma realidade que acontecia com a maioria todos os pequenos empreendedores da aldeia e implicava diretamente na rentabilidade da atividade (YUNUS, 2002).

Ao observar o cenário, o professor Yunus começou a desenvolver um trabalho de empréstimos para as pessoas envolvidas nesta realidade, para que pudesse reverter a situação e o reembolso ocorreria somente quando estivesse em condições de fazê-lo. E superando as melhores das previsões, os devedores saldaram o compromisso de maneira antecipada, evidenciando assim uma perspectiva promissora (YUNUS, 2002).

As informações obtidas pelas pesquisas realizadas pelo professor Yunus na década de 1970 tiveram como consequência a criação do *Grameen Bank*, com o objetivo de pôr fim aquela realidade. A ação possibilitou que surgisse um modelo de instituição financeira que tem como público indivíduos que estavam fora do mercado financeiro (YUNUS, 2002).

No decorrer dos anos houve a promoção de diversas pessoas que tiveram acesso ao crédito e assim melhoraram sua condição de vida. No ano de 1997, atingiu a marca de 2,4 bilhões de dólares com empréstimos realizados, atendendo mais de 2 milhões de pessoas, constituindo-se numa das instituições mais conhecidas em âmbito mundial (YUNUS, 2002).

A experiência ocorrida com a população de Bangladesh através do microcrédito, fez com que o modelo proposto pelo *Grameen Bank* começasse a se espalhar para todo o mundo. O sucesso dos empréstimos aos pequenos produtores para a compra de insumos prosperou e mostrou que os pobres são merecedores de crédito, tendo como condicionante a palavra confiança para obter recursos financeiros.

O *Grameen Bank* segue uma metodologia de financiamento a empreendedores informais, organizada em grupos solidários (uma forma de garantia mútua entre os envolvidos), dispensando



assim a garantia tradicional dos bancos comerciais, pois a premissa do modelo de garantia centra-se na confiança, aspecto norteador do processo creditício.

Metodologicamente os empréstimos eram cedidos conforme as garantias de pagamento, dadas pelo próprio grupo, sendo que inicialmente empresta-se para duas pessoas, e quando estas pagarem, outras duas receberá, e finalmente, quando estas novas pessoas concluírem seu pagamento, a última pessoa recebe (TONETO; GREMAUD, 2000).

Os empréstimos podiam ser de duas formas: domésticos e de capital. Os empréstimos domésticos são concedidos às pessoas físicas destinadas ao consumo e se vinculam aos de capital; enquanto os de capital são concedidos às pequenas empresas, sem a interferência do banco quanto à sua aplicação (TONETO; GREMAUD, 2000).

A efetividade do sucesso do microcrédito centra-se nos laços de confiança estabelecidos entre os clientes, o agente de crédito (responsável direto pelo contato e diagnóstico da atividade a se financiar) e a instituição envolvida, cuja essa relação de proximidade facilita a promoção do crédito e o acompanhamento creditício, que auxilia a sustentação do empreendimento no mercado até o retorno da quitação do crédito tomado (MENEZES et al., 2013).

Nesse sentido, o microcrédito surge como uma “promessa” que visa à inclusão social por meio de recursos formatados em empréstimos e financiamentos direcionados para atividades econômicas que gerem renda (MORDUCH, 1999).

A experiência do microcrédito no Brasil ocorreu na década de 1970, numa das regiões mais carentes do país, o Nordeste, com o intuito de prover o desenvolvimento socioeconômico da região e também o desenvolvimento social da comunidade, no combate à pobreza e baixa renda, com foco no setor informal urbano (BARONE et al., 2002). Segundo, Barone et al., (2002):

O Brasil foi um dos primeiros países no mundo a experimentar o microcrédito para o setor informal urbano. Em 1973, nos municípios de Recife e Salvador, por iniciativa e com assistência técnica da organização não governamental *Accion International*, na época AITEC, e com a participação de entidades empresariais e bancos locais, foi criada a União Nordestina de assistência a pequenas organizações, conhecida como Programa Uno (2002, p. 15).

O microcrédito no Brasil é uma realidade evidente, que se apresenta como instrumento importante para o combate à pobreza e com uma potencialidade efetiva para redução das desigualdades sociais e estímulo ao desenvolvimento econômico. Essa premissa pode ser verificada através da Lei Nº 13.636, de 20 de março de 2018, que dispõe sobre o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO); e revoga dispositivos das Leis nº 11.110, de 25 de abril de 2005, e 10.735, de 11 de setembro de 2003, que estabelece:

Art. 1º Fica instituído, no âmbito do Ministério do Trabalho e Previdência, o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), com o objetivo de fomentar, apoiar e financiar atividades produtivas de empreendedores, principalmente por meio da disponibilização de recursos para o microcrédito produtivo orientado.

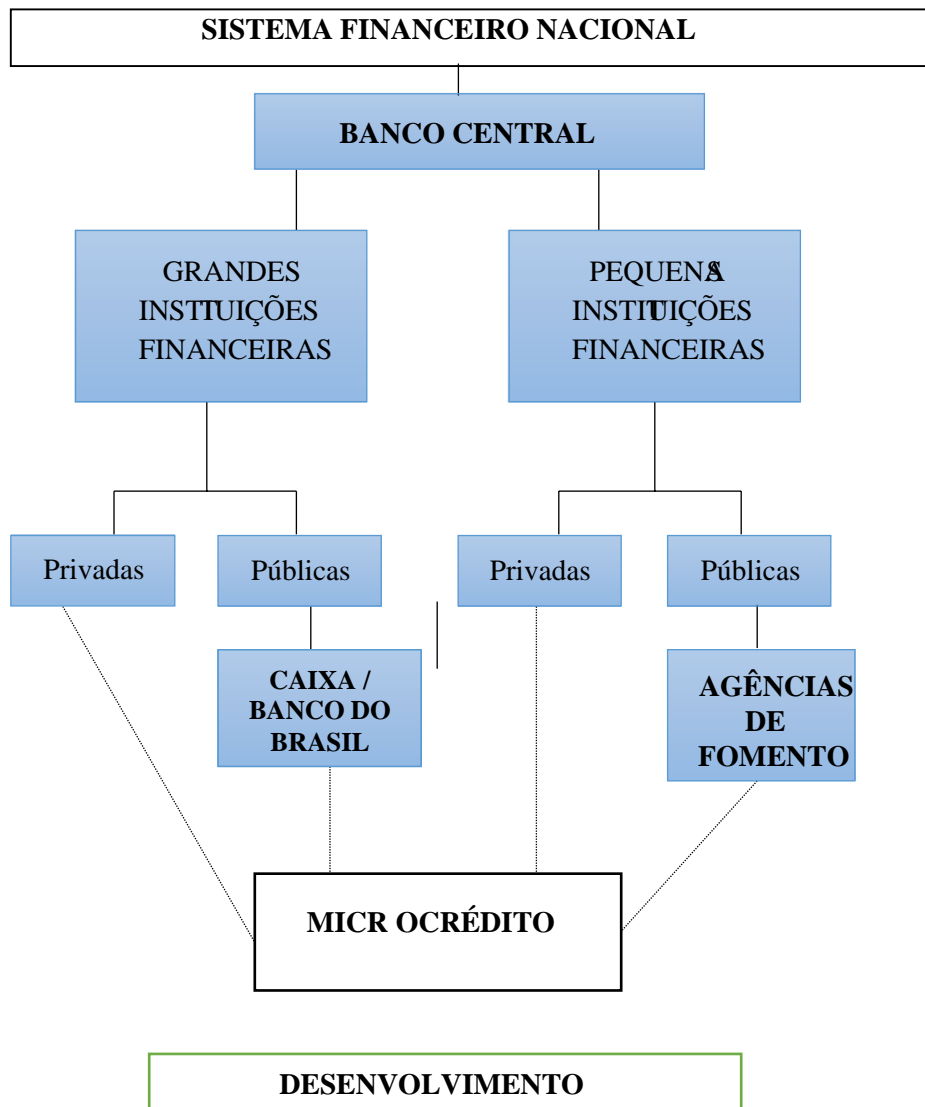
§ 1º São beneficiárias do PNMPO pessoas naturais e jurídicas empreendedoras de atividades produtivas urbanas e rurais, apresentadas de forma individual ou coletiva (BRASIL, 2018, p. 1).



A atuação do Estado nesse contexto é relevante quanto agente atuante no estabelecimento de marcos regulatórios relacionados ao microcrédito e seu funcionamento, em especial, para criação de legislações e ainda delineando de maneira perene proposições que possibilitem a desenvolvimento desse setor (MONZONI, 2006). Ressalta-se que a configuração de legislações vem sendo atualizadas e novas condicionantes inseridas para propor as melhores condições de acessibilidade.

Dentre o cenário institucional que se disponibiliza políticas públicas de microcrédito, pode-se visualizar a figura 1 a seguir:

Figura 1: Instituições e Envolvidos na Dinâmica de Crédito.



Fonte: Autores, 2023.

A figura 1 acima mostra como é constituída de maneira sintética o Sistema Financeiro



Nacional, na qual observa-se a importância de instituições que desenvolvam ações voltadas ao emprego de microcrédito no mercado empreendedor brasileiro. Sendo, importante ressaltar a necessidade de instituições públicas que possam atender um público que normalmente não é atendido pelos grandes bancos e que necessitam de apoio financeiro para o fomento produtivo de suas atividades comerciais.

O conceito de microcrédito está inserido em uma definição mais ampla, denominada de microfinanças, que são todos os produtos e serviços financeiros como seguro, empréstimos, financiamentos, poupança, cartão de crédito, cheque entre outros serviços. Enquanto que, microcrédito é o principal serviço ou o mais conhecido serviço das microfinanças que normalmente se divide em consumo ou produtivo. Quando se fala em consumo está relacionado atividade de consignado, sendo utilizado por aposentados, pensionistas e funcionários públicos. Já o microcrédito produtivo é destinado diretamente atividades econômicas.

Contudo, a oferta do microcrédito ainda precisa atingir níveis mais contundentes para que se possa ter uma maior e mais incisiva participação de pessoas com seus pequenos empreendimentos na economia brasileira, uma vez que a escassez de crédito acaba interferindo de modo mais severo com aqueles que precisam de recursos para iniciar ou manter seus pequenos empreendimentos ativos. O que limita diretamente a participação no mercado, a capacidade produtiva e comercial, gerando um ciclo econômico-financeiro restritivo (MARTINELLI, 2004; CAVALCANTE, 2003).

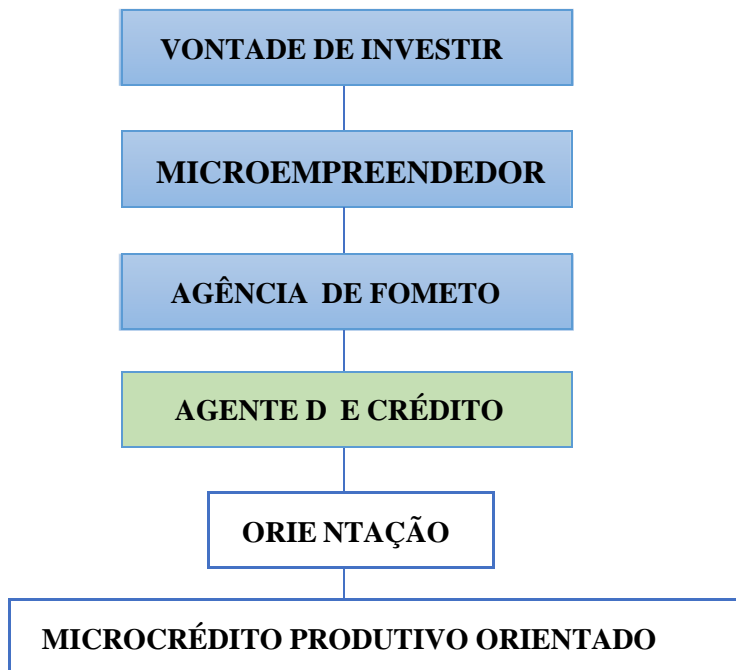
Deste modo, agências de fomento ganham importância como alternativas para promover o desenvolvimento. Neste sentido, um “banco popular”, como normalmente é conhecido as agências de fomento, possibilitam financiamento a atividades empreendedoras nos mercados locais, no sentido de dirimir ou minimizar distorções. E numa perspectiva mais profunda de análise, isso se dá, por intermédio de linhas de crédito que são desenvolvidas de acordo com as necessidades e particularidades do mercado.

No Amapá, a AFAP, conhecida como “Banco do Povo”, é a instituição responsável por desenvolver políticas públicas voltadas a fomentar o crescimento e o fortalecimento de empreendimentos formais e informais, bem como propiciar a geração de emprego e renda, nos diversos segmentos de atividades econômicas amapaenses.

Atualmente, a AFAP se mantém ativa e atuante num mercado altamente competitivo, enfrentando as instituições financeiras do setor privado e do Governo Federal. Possui sua matriz localizada na Capital Macapá, na qual disputa espaço com 45 agências financeiras no Estado do Amapá (FEBRABRAN, 2022). Sendo, a principal instituição que adota a metodologia de microcrédito produtivo orientado, tendo na figura do agente de fomento o elo da instituição com os empreendedores.



Figura 2: Fluxo e Dinâmica – Agente de Crédito e Microcrédito.



Fonte: Autores, 2023.

Conforme, pode ser visto na figura 2, o microcrédito produtivo orientado segue uma dinâmica que se fortalece com a figura do agente de crédito, aproximando o possível tomador de crédito junto a uma instituição de crédito e que desempenha o papel de orientação mercadológica referente tanto a atividade produtiva, quanto a real necessidade de recurso financeiro.

A dinâmica creditícia trabalhada pela AFAP como se verá adiante, segue uma premissa de microcrédito produtivo orientado, que possibilita um crédito mais bem trabalhado e com maior qualidade para que se tenha um crédito adimplente. Tal ação possibilita maior seguridade tanto para instituição no sentido de manter uma carteira adimplente, quanto para o tomador de crédito que acessa recursos financeiro com maior clareza de como empregá-lo.

3 METODOLOGIA

Metodologicamente o trabalho utiliza uma abordagem qualitativa referente às abordagens teóricas e conceituais sobre a temática em questão e que por sua vez, também expõe informações quantitativas sobre a dinâmica de microcrédito da AFAP, no que concerne a operações de crédito no ano de 2022, na qual serão usadas informações técnicas expressas em relatórios da instituição.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Agência de Fomento do Amapá tem sua sede matriz no município de Macapá-AP e tem



nos municípios de Santana, de Oiapoque e em Laranjal do Jarí as demais subunidades. Também ocorrem ações de forma itinerante aos demais municípios do estado, conforme os cronogramas de trabalho da instituição (AFAP, 2022). Os municípios que possuem unidades da AFAP se justificam por conta de concentração de 70% das atividades econômicas do Estado do Amapá (SETE, 2022). Pode-se verificar a atuação da instituição conforme o mapa 1, a seguir.

Mapa 1: Unidades de Atendimento.



Fonte: AFAP, 2022.

A disposição da AFAP no território amapaense a partir de sua matriz alcança aproximadamente 59,52% da população (IBGE, 2022) e ao considerar as demais subunidades tem um alcance de 82,95% no mercado amapaense (AFAP, 2022; IBGE, 2022). Essa capilaridade evidencia a potencialidade que a instituição dispõe em promover política pública aos empreendedores amapaenses.

Atualmente a instituição conta com um portfólio vasto de linhas de crédito para atendimento dos mais diversos segmentos econômicos. Conforme o manual de linhas de crédito da instituição, em 2018 eram 24 linhas de crédito (AFAP, 2018). Recentemente o portfólio aumentou, ao trabalhar linhas como: AFAP FUNGETUR e AFAP FINEP, com recursos financeiros externos.

Em relação ao nível de produtividade creditícia da instituição, pode-se constatar que no ano de 2022 a instituição, atuou de maneira significativa no mercado local, tendo priorizado determinados produtos e segmentos de mercado. Visualiza-se o quadro 1.



Quadro 1: Demonstrativo de operações e Valores período de 2022.

LINHAS DE CRÉDITO	PERÍODO - 2022	
	VALOR	OPERAÇÕES
Construir - Fomento a Construção Civil	R\$ 10.634.546,51	256
Micro e Pequena Empresa	R\$ 4.829.763,59	41
Minha Primeira Empresa	R\$ 2.866.462,55	67
Empreendedor Individual	R\$ 971.011,70	63
Amasol - Empreendedor Informal	R\$ 444.094,34	40
Táxi Legal	R\$ 57.562,32	03
Sinistro	R\$ 306.395,64	16
Veículos	R\$ 142.784,64	01
Moto Taxi	R\$ 190.092,22	05
Amapá Solar	R\$ 54.432,00	01
Profissional Liberal	R\$ 18.600,00	01
Credmais - Crédito Rotativo	R\$ 7.577,37	03
TOTAL	R\$ 20.523.322,88	497
Afap Turismo – FUNGETUR*	R\$ 2.780.073,46*	15
TOTAL GERAL	R\$ 23.303.396,34	512

Fonte: AFAP, 2023. * A linha de Crédito passou por ajustes no que concerne a fonte de recursos que passou a ser próprio.

Observa-se que nas liberações ocorridas no ano de 2022 houve uma concentração massiva da carteira de crédito em três linhas: AFAP CONSTRUIR no percentual de 51,82%, Micro e Pequena Empresa no percentual de 23,53%, Programa Minha Primeira Empresa no percentual de 13,97. Produtos que possuem características distintas e que mostra um foco em crédito especializado.

O AFAP CONSTRUIR é uma linha de crédito que fomenta o setor da construção civil por meio de carta de crédito a pessoas empregadas tanto no setor público quanto no setor privado que dispõe das condicionantes exigidos pela linha.

As linhas de Micro e Pequena Empresa e o Programa Minha Primeira Empresa está relacionada crédito formal, na qual a primeira trabalha o empreendedor formalizado que possui uma maior estrutura e lastro contábil. E no caso do Programa da Minha Empresa é um produto



voltado a trabalhar um público de empreendedores que passam por um processo de formação técnica para que possam se formalizar.

A linha AMASOL (Amapá Solidário) é uma linha voltada para empreendedores informais, na qual é um setor de significativa importância no desenvolvimento de uma microeconomia. Contudo, sua participação no ano de 2022 foi de 2,16 % em relação ao montante total liberado, o que evidencia um cenário de mudança de perfil de clientela que a AFAP adotou neste período.

A partir dessas informações observa-se similaridade de metodologia de microcrédito adotada pela AFAP com a filosofia de microcrédito do professor Yunus ao se tratar dessa temática.

Quadro 2: Comparativo sobre Metodologia de Microcrédito.

MICROCRÉDITO YUNUS	MICROCRÉDITO AFAP
Foco no Negócio	Foco na Atividade
Preferencialmente Mulheres	Público Formal e Informal
Classes Sociais mais desfavorecidas	Empreendedores em Geral
Banco vai até as pessoas	Atende à Demanda espontânea e estimulada
Formação de Grupos Solidários	Grupos Solidários, Aval e Bens
Romper o Ciclo da Pobreza	Alavancar segmentos econômicos
Atividade Autônoma	Atividade Formal e Informal
Não Consumo	Não Consumo

Fonte: YUNUS, 2002; e AFAP, 2022.

O quadro 2 mostra um comparativo da matriz metodológica de microcrédito, na qual a forma como a AFAP trabalha expõe uma preocupação voltada cada vez mais ao crédito especializado, não tendo como prioridade nesse contexto a base de trabalhar microcrédito a empreendedores autônomos, na qual normalmente são os que possuem maior dificuldade de se manter no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, observa-se que o microcrédito trabalhado pelo Professor Yunus possui uma ação ativa, buscando apoiar financeiramente pequenas atividades comerciais de forma concreta visando a melhoria da qualidade de vida e assim contribuir para o rompimento da pobreza, tendo como foco inicialmente o atendimento de financiamento as mulheres, tal fato devido, a personificação da mesma como chefe de família e responsável por salvaguardar o sustento familiar. Tal realidade característica daquele momento enquanto desenvolvia a pesquisa acaba por transcender o horizonte do atlântico permeando a realidade brasileira e no caso também do Estado Amapá.

O fomento ao empreendedorismo ganha corpo e se apresenta como instrumento real de contribuição econômica e social, pois com o aproveitamento das qualidades inatas de cada indivíduo, possibilita uma alternativa econômica que destaca a ideia que os indivíduos possuem habilidades que podem ser exploradas e que o recurso financeiro emprestado atua como uma ferramenta para o desenvolvimento deste potencial.



O ato de empreender que ganha corpo ao ser incentivado por meio de políticas públicas de microcrédito que promove uma perspectiva de desenvolvimento de microeconomia, pois tem na valoração de pequenos negócios normalmente fora do circuito tradicional do sistema financeiro como ponto de partida para o desenvolvimento e inclusão social.

A premissa identificada nas ações da AFAP como agente de fomento, mostra a sua relevância para fomentar a economia por meio do microcrédito, com o objetivo fim de incentivar as atividades empreendedoras em dispor de uma empregabilidade mais perene em suas atividades econômicas. E por consequência contribui com o desenvolvimento local e melhora da qualidade de vida.

Por fim, esse estudo evidencia o protagonismo do microcrédito como ferramenta indutora de desenvolvimento socioeconômico e agente transformador do meio social, na qual se encontra inserido trazendo uma premissa de desenvolvimento em escalas de microeconomia, mas que se integram ao sistema econômico como um todo, por justamente possuir maior capilaridade em seu exercício.

REFERÊNCIAS

AFAP, Agência de Fomento do Amapá. **PLANO ESTRATÉGICO 2021-2025**. Macapá, 2021.

AFAP, Agência de Fomento do Amapá. **MANUAL DE LINHAS DE CRÉDITO - RECURSOS PRÓPRIOS**. Macapá, 2018.

AFAP, Agência de Fomento do Amapá. **Relatório de Gestão Exercício 2021 – Prestação de Contas**. Macapá, 2022. Disponível em: <https://www.afap.ap.gov.br/transparencia/relatorio-de-gestao/2021>. Acesso em: 13 jun. 2023.

BASTOS, Suzana Quinet de Andrade. **Disritmia Espaço-Tempo**: análise das estratégias de desenvolvimento adotadas em Juiz de Fora (MG), pós anos 70. In: SEMINÁRIO DE HISTÓRIA ECONÔMICA E SOCIAL DA ZONA DA MATA MINEIRA, 1., 2005, Juiz de Fora, MG.

Anais... Juiz de Fora, MG, 2005. 1 CD-ROM.

BARONE, Francisco Marcelo; LIMA, Paulo Fernando; DANTAS, Valdir; REZENDE, Valéria. **Introdução ao Microcrédito**. Brasília: Conselho da Comunidade Solidária, 2002.

BELLINGIERI, Julio Cesar. TEORIAS DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL E LOCAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA. Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE - Ano XIX – V. 2 - N. 37 - Agosto de 2017 - Salvador, BA – p. 6 – 34.

CAVALCANTE, André Bezerra. **Microcrédito: uma alternativa de crédito produtivo para o micro e pequeno empreendedor**. EnANPAD, 2003. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/enanpad_2003/pop/2003_pop2036.pdf. Acesso: 29 jun. 2022.



CARVALHO, Rodrigo Cipriani de. **Microcrédito no Brasil: análise das principais iniciativas e resultados.** Dissertação de Mestrado - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa: FGV. Rio de Janeiro, 2021.

BRASIL. **LEI Nº 13.636, DE 20 DE MARÇO DE 2018. Dispõe sobre o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO); e revoga dispositivos das Leis n.º 11.110, de 25 de abril de 2005, e 10.735, de 11 de setembro de 2003.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13636compilado.htm. Acesso em: 30 maio 2023.

DEES, Gregory J. **O Significado de Empreendedorismo Social.** Disponível em: <http://www.academiasocial.org.br>. Acesso em: 02 jun. 2023.

FEBRABAN. **Busca de Agências e postos.** <https://www.buscabanco.org.br/Resultado>. Acesso em: 30 nov. 2022.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-depopulacao.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 14 Dez. 2022.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas.** Barueri, SP: Manole, 2004.

MENEZES, Cassio Roberto Conceição; FILHO, Abimael Magno do Ouro; SANTANA, José Ricardo de. **COMO O MICROCRÉDITO CONTRIBUI PARA O DESENVOLVIMENTO DAS MPES? ESTUDO MULTICASOS EM EMPRESAS PARTICIPANTES DO APL DE CONFECÇÃO DE SERGIPE.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.

Recebido em 10.02.2013. Aprovado em 10.09.2013 Avaliado pelo sistema *double blind review*. RPCA Rio de Janeiro, 2013.

MONZONI, Mário Prestes Neto. **Impacto em renda do microcrédito: uma investigação empírica sobre geração de renda do Crédito popular solidário (São Paulo Confia), no Município de São Paulo: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Tese de Doutorado,** 2006.

MORDUCH, J. (1999, December). **The microfinance promise.** *Journal of Economic Literature*, 37(4), 1569-1614.

NERI, Marcelo. **Microcrédito, o mistério nordestino e o Gremeeen brasileiro: perfil e performance dos clientes do CrediAmigo.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

SETE, Secretaria de Estado do Trabalho e Empreendedorismo. **Relatório de Gestão do Exercício 2021.** MACAPÁ-AP, 2022.

SILVEIRA, M. G. **Evolução da estrutura de microcrédito no Brasil: uma análise sobre o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado.** Curitiba: UFPR, 2015.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento Econômico.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.



TONETO JÚNIOR, R.; GREMAUD, A. P. **Microcrédito e o financiamento rural: mecanismos e gestão**. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração (FEA). (Texto para discussão. Série Economia, TD-E 25), 2000.

YUNUS, Muhammad. **O Banqueiro dos Pobres**. 1ª ed. São Paulo, Editora Ática, 2002.

PROJETO DE ASSESSORIA À VERSÃO DO SITE DA UEM

Viviane Cristina Poletto Lugli, Universidade Estadual de Maringá, vcplugli@uem.br

RESUMO

É inegável a necessidade de tradução de textos web. Para tanto, urge também o desenvolvimento de capacidades de linguagem de alunos para lidar com esse tipo de tradução que, devido ao contexto de internacionalização, tornou-se uma via essencial de comunicação. Esse contexto nos leva a refletir sobre a prática de tradução no projeto de Assessoria à versão do site da Universidade Estadual de Maringá. Assim, nesta comunicação abordaremos o modo como os alunos retextualizam o gênero “texto web”, demonstrando as capacidades de linguagem necessárias para traduzirem os textos, segundo a teoria de ensino de gêneros textuais e desenvolvimento de capacidades de linguagem (DOLZ, PASQUIER e BRONCKART, 1993; DOLZ e SCHNEUWLY, 2004). Os resultados parciais deste trabalho demonstram que os movimentos proporcionados aos estudantes de Secretariado Executivo durante essa prática de retextualização, como processo tradutório, vinculada ao Projeto de Assessoria à Versão do Site Internacional da UEM, colaboram na aprendizagem do idioma e proporcionam o desenvolvimento de capacidades de linguagem para esses futuros profissionais.

Palavras-chave: Tradução; site, capacidades de linguagem

1 INTRODUÇÃO

O ensino e a aprendizagem de tradução ainda têm sido alvo de muitos estudos. Devido ao fato de ter se instaurado nas instituições formadoras apenas no século passado, por razões de formação para fins profissionais, por um contexto sócio-histórico instaurado como consequência do desenvolvimento tecnológico, considera-se ainda que reflexões sobre as ações didáticas sobre o ensinar e aprender podem contribuir sobremaneira para repensarmos novas ações por meio desse tipo de uso da linguagem.

Nesse sentido, realizamos este estudo — sobre o modo como os nossos alunos vinculados a um projeto de assessoria de tradução/versão traduzem o gênero texto web — concebendo a tradução como uma prática social situada em que o gênero texto web torna-se, para nós, um



instrumento mediador para o ensino de tradução no par de línguas português-espanhol.

Ao considerarmos o refinamento necessário ao trabalho do tradutor com a tradução interlingual, reconhecemos que não basta o conhecimento superficial dos pares de línguas com o qual trabalha, mas sim capacidades para agir pela linguagem, utilizando técnicas de tradução adequadas para saber agir nos diferentes contextos de produção e recepção em que emerge cada encargo de tradução (NORD, 2016).

Logo, preparar os alunos de língua espanhola, de um curso de nível superior, para a tradução das práticas de linguagem presentes, em suportes virtuais, como o texto web, é essencial para observar como esse aprendiz de tradutor se comporta ante essa nova forma de usar a linguagem em situações fronteiriças em que emerge a tradução/versão português-espanhol; em um contexto em que o trabalho com a tradução se torna representativo para a sociedade e para o ensino.

2 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Este estudo, realizado no Projeto de Assessoria à versão de textos, entende a tradução como condição humana, estatuto que se explica pelo fato de ela existir para o outro e pelo outro. Somando-se a isso, precisamos considerar que, conforme Hermans (1996), a tradução pode ser compreendida como sinônimo de compreensão e interpretação, noção que indubitavelmente compartilhamos porque anteriormente às decisões a serem tomadas na produção do texto de chegada, é necessário o entendimento de conceitos presentes no texto de partida.

Desse modo, demonstraremos nesta comunicação que ao considerarmos o aluno-tradutor em formação como um leitor e escritor, em potencial, o ato de compreender o gênero texto web como a conjunção da decodificação e da atribuição de significados só é possível por meio de capacidades.

Nesse eixo de ação, o gênero texto web é aqui considerado como instrumento (DOLZ e SCHNEUWLY, 2004) ao qual se recorre para a produção, compreensão e retextualização⁸ e a tradução é concebida como uma prática social comunicativa que permite ao tradutor mobilizar técnicas tradutórias para cumprir com o *skopos*² da tradução (VERMEER, 1983 apud NORD, 2016).

O aluno-tradutor, nesse caso, desenvolve a sua aprendizagem por meio da relação entre gêneros, projetos e ensino.

Visamos a demonstrar, portanto, que o desenvolvimento de capacidades de linguagem dos aprendizes de espanhol pode contribuir para a aprendizagem de versão de textos português-espanhol e que dentre as capacidades estão as escolhas tradutórias que não seriam possíveis sem a inter-relação entre os diferentes tipos de conhecimentos envolvidos na produção textual.

O aluno, ao traduzir um determinado gênero textual necessita apropriar-se dos esquemas de utilização de tal gênero, de acordo com Dolz e Schneuwly (2004). Para tanto, é preciso não apenas mobilizar as representações sobre o meio físico da interação comunicativa e sobre o contexto de



⁸ Concebemos a retextualização no sentido de Travaglia (2003) para quem traduzir significa reescrever. ² Finalidade da tradução.

produção (capacidade de ação); mas também observar como se organiza a infraestrutura do texto, ou seja, os tipos de sequências textuais e tipos de discurso que o constituem (capacidades discursivas).

Somando-se a isso, é necessário observar os mecanismos de textualização e enunciativos, além de analisar os itens lexicais que estão relacionados com as capacidades linguístico-discursivas.

Quando o aluno operacionaliza desse modo a tradução de um texto, ele está mobilizando os três tipos de capacidades definidas por Dolz, Pasquier e Bronckart (1993), Dolz e Schneuwly (2004).

Logo, esses parâmetros de trabalho com o gênero propostos pelo ISD resultam benéficos para sua aplicação à tradução em língua espanhola, pertencente ao âmbito do projeto de tradução do site realizado com alunos de Secretariado Executivo, o qual envolve uma tipologia variada de conteúdos do gênero texto web. Centrando-nos no propósito de analisar as capacidades dos alunos — para a retextualização do gênero texto web — que contribuem para a compreensão e aprendizagem da tradução, ilustraremos as capacidades de linguagem requeridas e utilizadas pelos alunos para as atividades de tradução realizadas.

Devido ao espaço limitado que temos para a produção deste resumo, expomos os resultados extraídos da tradução dos 24 textos.

Quadro 1: Totalidade de textos traduzidos e capacidades que precisam ser desenvolvidas.

Textos traduzidos	Quantidade e tipo de capacidades (A ⁹ , D ¹⁰ , LD ¹¹)	Textos traduzidos	Quantidade e tipo de capacidades (A, D, LD)
1.UEM em números	1 A + 4 LD	13.Unidade de Psicologia Aplicada	3 LD
2.Centro Técnico de Irrigação	1 LD	14.Campus de Umuarama	1 A + 2 LD
3.Internacionalização	28 LD	15. Campus Regional de Cianorte	6 LD
4.Núcleo de Inovação Tecnológica	1 D + 3 LD	16. Campus Regional do Noroeste	1 A + 3 LD
5.Núcleo de Pesquisa Aplicada à Agricultura	2 LD	17. Estação Experimental de Psicultura - Distrito	12 LD

⁹ Capacidade de Ação.



¹⁰ Capacidade Discursiva.

¹¹ Capacidade Linguístico-Discursiva.

6. Portifólio de tecnologias	4 LD	18. Unidade de Mama	3 LD
7. Programas de Ensino	21 LD	19. Centro Mesorregional	3 LD
8. Tradução Vídeo Institucional	1 A + 27 LD	20. Hospital Universitário	8 LD
9. Banco de Leite Humano	2 LD	21. Nupélia	4 LD
10. Bibliotecas UEM	2 LD	22. LEPAC	5 LD
11. Campus Sede UEM	1 LD	23. Educação a Distância	9 LD
12. Hemocentro Regional de Maringá	3 LD	24. Fazenda Experimental	11 LD
Total de capacidades de linguagem que precisam ser desenvolvidas: 174 (4 A + 2 D + 168 LD)			

Fonte: Elaboração própria.

O quadro 1 nos demonstra que — para traduzir os 24 textos que fizeram parte desta pesquisa referente ao projeto de assessoria de tradução — os alunos precisaram ser capazes de mobilizar 4 capacidades de ação, 2 capacidades discursivas e 168 capacidades linguístico-discursivas. Assim, os dados revelam que é necessário ainda trabalhar conteúdos que desenvolvam mais capacidades linguístico-discursivas e capacidades de ação na formação do aluno.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho com a versão dos *textos web* nos permitiu analisar não somente as questões sintáticas, mas questões pragmáticas, interculturais e discursivas que nos serviram de indícios para repensar nossa ação didática no ensino de tradução em língua espanhola.

Tratou-se de um trabalho, para nós, considerado relevante porque além de trazer evidências sobre a nossa prática e sobre as necessidades de aprendizagem dos alunos, direcionou também o olhar para a funcionalidade que está entre a máquina, o usuário e o enunciador do gênero, uma vez que a sua funcionalidade é diferente de outros textos abrigados em outros suportes textuais.

REFERÊNCIAS

DOLZ, J.; SCHNEUWLY, B. **Gêneros orais e escritos na escola**. Tradução de Roxane Rojo e Gláís Sales Cordeiro. Campinas: Mercado de Letras, 2004.

_____, J. PASQUIER, A.; BRONCKART, J.-P. **L’acquisition des discours: émergence d’une compétence ou apprentissage de capacités langagières? Études de**



Linguistique Appliquée, Paris: Société Nouvelle Didier Érudition, n. 102, p. 23-37, 1993.

HERMANS, T. **Translation's other**. Inaugural lecture. London: UCL.1996.

NORD, C. **Análise textual em tradução**: bases teóricas, métodos e aplicação didática. Transtextos, 2016.

O SECRETARIADO REMOTO COMO POSSIBILIDADE DE ATUAÇÃO PARA EGRESSOS DO CURSO SUPERIOR DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Kássia Evelyn Martins¹, Universidade Federal de Viçosa, kassia.martins@ufv.br

Venan Lucas de O. Alencar², UNICENTRO, venanalencar@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi investigar e caracterizar o secretário executivo autônomo e remoto como possibilidade de atuação para egressos do curso de Secretariado Executivo e suas perspectivas de expansão. A metodologia foi qualitativa, um estudo de caso de relato pessoal, entrevistando três profissionais do nicho estudado. As desvantagens do trabalho autônomo identificadas foram: acúmulo de funções, estresse decorrente de ocupar um cargo de liderança e falta de rede de apoio de profissionais com trabalho similar para troca de experiências. As vantagens foram: melhora na rotina, criação de um ambiente de trabalho saudável e maior controle do volume de trabalho. Sobre o trabalho remoto, as vantagens estão ligadas à liberdade geográfica, possibilidade de contratar pessoas de qualquer local do mundo para compor uma equipe e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, otimizando rotinas no dia-a-dia. As desvantagens foram os desafios de estruturar uma empresa, a dependência da tecnologia na realização das atividades e o isolamento social causado pelo trabalho remoto. Os profissionais entrevistados não veem o retorno ao CLT como possibilidade no futuro próximo. Concluiu-se que se trata de um nicho em potencial que pode e deve ser explorado por egressos do curso.

Palavras-Chave: Trabalho remoto; Secretariado; Empreendedorismo.

1 INTRODUÇÃO

O período pandêmico da COVID-19, que segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), perdurou de março 2020 a maio de 2023, abalou o mundo que conhecíamos em todos os setores. Em meio ao colapso de saúde, o setor econômico ficou ameaçado e precisou buscar formas de se adaptar rapidamente à nova realidade de isolamento social e medidas de segurança defendidas e disseminadas pela OMS.

Apesar dos percalços, o trabalho 100% em casa foi a realidade de muitas pessoas no Brasil e no mundo. Muitos dos que experimentaram esse modelo de trabalho estavam dispostos a se manterem total ou parcialmente em *home office*, devido à sua praticidade e vantagens. Entretanto,



não se tornou uma prática muito comum nas empresas tradicionais e, apesar dos pontos positivos e negativos sobre esse modelo de trabalho, com o controle da pandemia, quase que em totalidade, as atividades gradualmente retornaram ao habitual.

O século XXI é marcado pelo que estudiosos chamam de “Quarta Revolução Industrial” ou “Revolução Digital”, com sua característica principal o vasto uso de tecnologias e “internet mais ubíqua e móvel, por sensores menores e mais poderosos que se tornam mais baratos pela inteligência artificial e aprendizagem automática (ou aprendizado de máquina)” (Schwab, 2018, p. 19-20). Esse advento abre as possibilidades de trabalho, tanto no quesito de melhorias possibilitadas por tecnologia e pela ciência, mas também pelo advento da internet aliado à globalização, conectando pessoas em todos os locais do globo e aumentando as possibilidades de trabalho no tempo e no espaço geográfico.

2 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO NO EMPREENDEDORISMO

Dornelas (2003) defende que o movimento do empreendedorismo brasileiro se estruturou na década de 1990, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Ele ainda completa que o programa do Governo Federal, Brasil Empreendedor, objetivando a capacitação de mais de 6 milhões de empreendedores em todo o país, os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do SEBRAE, além ações como os programas Softex e GENESIS (Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços) também contribuíram para o crescimento da prática do empreendedorismo no Brasil.

A Lei Complementar nº 123 (2006) define o microempreendedor Individual (MEI) como aquele que possui receita bruta anual de até R\$81 mil e tributação própria. Quando o empreendimento evolui para microempresa, com receita bruta anual igual ou inferior a R\$360 mil, ou empresa de pequeno porte, com receita bruta anual superior a R\$360 mil e igual ou inferior a R\$4,8 milhões, é aplicado o regime de tributação Simples Nacional.

Barbosa e Durante (2013) observaram em seu trabalho que o empreendedorismo é uma nova realidade para os profissionais de secretariado executivo, uma vez que

As características empreendedoras e intraempreendedoras são potencializadas pela formação do Secretário Executivo que, por ser ampla e agregar conhecimento de várias áreas, dá embasamento e motivação para o profissional firmar-se como empresário de sucesso. Dessa forma, o exposto permite elucidar que o empreendedorismo é uma realidade na profissão secretarial (BARBOSA; DURANTE, 2013).

O contexto do empreendedorismo dialoga com a profissão de secretariado executivo no cenário de prestação de serviços de forma autônoma, organizada e registrada pela Receita Federal nos regimes MEI ou Simples Nacional, regimes tributários diferenciados e mais simplificados. Assim, o conceito de empreender vem no sentido de “criar” ou “ser” a própria empresa: um profissional de secretariado executivo atuando sob um CNPJ.



2.1 POPULARIZAÇÃO DO TRABALHO REMOTO

Bleyer (1999, p. 97) já tratava o *home office* como modelo em potencial no meio empresarial, o qual “favorece a iniciativa, a criatividade, a autonomia e a realização profissional, surgindo como uma forma de trabalho flexível”. A partir desse pensamento, outros estudos foram propostos objetivando explorar esta nova forma de trabalho, complementando que “as organizações virtuais surgem e se fortalecem à medida que se renovam a maneira de pensar, agir, se relacionar e produzir bens e serviços nos ambiente e ferramentas de trabalhos advindos da informatização” (VALÉRIO *et al.*, 2016, p. 116).

O surgimento da denominada Indústria 4.0 ocorreu em 2011 na Alemanha, criada para “gerar um novo e profundo salto tecnológico no mundo produtivo, estruturado a partir das novas TICs que se desenvolvem celeremente” (ANTUNES, 2018, p. 43). A partir desse rápido e constante avanço tecnológico, a modernização do sistema de produção se tornou possível nas grandes empresas e logo se expandiu para além do setor de montagem e maquinário, alcançando o serviço de atendimento, financeiro, de análise de dados, etc. Nesse momento, o trabalho remoto se tornou uma realidade para muitos, devido à alta popularização e acesso a essas tecnologias.

O Brasil é um país com grandes diferenças na realidade econômica entre a população, o que torna as possibilidades do trabalho remoto mais difíceis para alguns grupos sociais. No cenário da pandemia, um evento que necessitou de rápida adaptação e implementação do *home office*, isso foi possível para alguns

como um componente de curto prazo, uma vez que a empresa pode fornecer ao seu funcionário os meios necessários para a realização de sua atividade laboral de forma remota – por exemplo, a firma fornecer o computador outrora utilizado pelo trabalhador no escritório da empresa, ou financiar um serviço de internet para o funcionário, contornando possíveis limitantes iniciais à realização do trabalho de forma remota (IPEA, 2022, p. 6).

Essas experiências, ocorridas nas contratações CLT, combinadas com trabalho remoto e as experiências vividas, podem ser despertar para profissionais alimentarem curiosidade e interesse em empreender e criar a própria empresa em outro regime, como o MEI ou Simples Nacional, sem sair de casa e usufruindo das possibilidades que esse modelo de trabalho permitem.

Trabalhar em casa representa vantagem em vários pontos, mas não é uma realidade para muitas empresas. Em busca de maior liberdade e autonomia, alguns profissionais, para manter esse desejo e possibilidade, estão migrando para atuar de forma remota e empreendedora.

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO REMOTO E AUTÔNOMO

Maia, Müller e Bernardo (2020) promoveram pesquisa sobre a atuação de profissionais do secretariado executivo no modelo remoto, ou seja, pessoas com vínculos empregatícios que migraram para o *home office*. A partir da análise de dados, defenderam que essas mudanças “alteram questões como autonomia profissional, tempos e espaços de trabalho e de não-trabalho,



competências técnicas necessárias para a realização do trabalho de forma remota, saúde do trabalhador, dentre outras questões” (MAIA; MÜLLER; BERNARDO, 2020).

Apesar das discussões sobre benefícios e malefícios, é indispensável preparação apropriada para o *home office*, desde estudo de viabilidade, separação de vida pessoal e profissional, diferenciação de horas trabalhadas e de descanso, além de um ambiente apropriado ergonomicamente e com equipamentos necessários ao serviço.

A existência de um local de trabalho no mundo remoto não é novo e já foi defendido e estudado. A pesquisa “O curso de Secretariado Executivo como agente de formação de empreendedores” traz que,

Com escritórios virtuais, é possível uma troca de conhecimentos, prestações de diversos serviços com fornecimento de suporte para alcance de objetivos fins, além de ser uma ótima forma de se aliar tecnologia e internet, favorecendo as habilidades dos profissionais de secretariado com novas tecnologias (COSTA; FONSECA; SILVA, 2017).

De acordo com Lévy (1996, p. 18), “uma organização que se virtualiza, se desterritorializa, se torna ‘não presente’”. Em um empreendimento on-line, além da distância física entre o prestador de serviço e o contratante, pode surgir um distanciamento quanto à confiança no trabalho realizado. Isso pode ocorrer por diversos fatores, desde receio de golpes aplicados no mundo digital, até certa insegurança quanto à logística na forma como serviço será ofertado, sua supervisão e a qualidade da entrega com resultados positivos ao contratante. Visto isso, outro desafio para o profissional é encontrar soluções e estratégias que tornem suas atividades confiáveis e bem executadas, agregando valor a sua marca e garantindo o bom funcionamento de seu empreendimento, além da satisfação de seu cliente.

Em contrapartida, um empreendimento que existe no mundo da internet desfruta do potencial de alcance praticamente global. Schwab (2018) traz a era digital relacionada à globalização, à disseminação de conteúdos de forma rápida ao redor do mundo. A construção de uma presença digital tem capacidade de alcançar milhares de pessoas e, no contexto dos trabalhadores autônomos, pode aumentar sua popularidade e possibilidades de trabalho, desvinculando as limitações de tempo e espaço geográfico, potencializando o número de clientes e aumentando os horizontes de seu empreendimento.

As vantagens de trabalhar em casa, como a redução de custos com transporte e alimentação, além de mais controle quanto ao tipo e volume de serviço ofertado, o horário de trabalho e liberdade geográfica de prestar serviços de sua casa para qualquer lugar do mundo, têm aprimorado esse ramo ao longo dos anos (MENDONÇA; CAMPOS; SOUZA, 2017). Assim, a liberdade geográfica também representa liberdade no tempo, uma vez que serviços variados podem ser oferecidos e realizados fora do horário comercial ou sob outro fuso horário, permitindo mais flexibilidade e personalização do dia de trabalho do profissional.

Por outro lado, uma vez que assume a responsabilidade de gerir seu próprio negócio, o profissional se torna “autônomo ou empresário arcando com seus próprios impostos e encargos na gestão de seus serviços” (BARROS *et al.*, 2012, p. 64). Assim, precisa arcar com todas as



responsabilidades típicas de uma empresa, desde a contabilidade, gestão de contatos e serviços, contratação e remuneração de outros profissionais para delegar funções, etc.

A perspectiva de Moore e Buttner (1997) traz indícios de que mulheres não avaliam sucesso apenas com base em vendas e taxas de crescimento, mas apresenta a conquista pessoal como medida mais importante, além da lucratividade, a capacidade de alcançar metas e garantir a satisfação dos funcionários e o equilíbrio entre a vida familiar e a profissional. Assim, sucesso torna-se um conceito relativo, que engloba diversas variáveis, tangíveis ou não.

Apesar do grande potencial que é o ramo da assessoria remota, “falta um despertar de acadêmicos e egressos para possibilidades de atuações e negócios para o profissional de secretariado” (COSTA; FONSECA; SILVA, 2017). Assim, é necessário maior disseminação e incentivo para que as possibilidades sejam devidamente exploradas e aproveitadas pelos profissionais de secretariado executivo.

2.3 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO MUNDO VIRTUAL

Dentre os conceitos de trabalho surgidos com a modernidade e acesso às tecnologias de informação e comunicação, três surgiram: teletrabalho, home office e trabalho remoto. O quadro a seguir explicita os conceitos e diferenças entre eles.

Quadro 1 - Diferenciação entre teletrabalho, home office e trabalho remoto

Conceitos	Definições	Autores
<i>Home office</i>	Prestação de serviços fora das dependências do empregador. Utilização de tecnologias de informação e de comunicação que não se constituam como trabalho externo.	Lei 3.467, 2017
Teletrabalho	Realização de atividades na residência do trabalhador. A empresa deve fornecer as ferramentas necessárias para o cumprimento das tarefas.	Goulart (2009) como citado em Nogueira e Patini (2012)
Trabalho remoto	Similar ao teletrabalho. As atividades são realizadas à distância com apoio de novas tecnologias da comunicação. Todavia, tais atividades também podem ser realizadas dentro do escritório, desde que distantes do gestor e mediadas por ferramentas eletrônicas.	Nogueira e Patini (2012)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Para este trabalho, foi abordado o conceito de trabalho remoto, ou seja, o trabalho desenvolvido pelo profissional que atua utilizando ferramentas e tecnologias do mundo virtual. Assim, caracteriza-se o profissional de secretariado remoto neste trabalho como sem vínculo tradicional (CLT) com uma empresa, prestando serviços de forma autônoma, dotado de conhecimentos necessários à execução do trabalho e utilizando de ferramentas tecnológicas aptas à prestação de serviço de forma contínua e confiável.

Esse profissional possui local e infraestrutura usados para oferecer “diversas categorias de serviços em que o profissional disponibiliza através de contratos específicos” (Paes e Santiago,



2020, p. 47), atuando remotamente, ofertando serviços de assessoria específicos de sua área de atuação para uma ou mais empresas ou profissionais autônomos. Para exercer essa atividade, precisa possuir equipamentos tecnológicos essenciais para a prestação de serviços (Mello, 2011), como computador, celular, tablet, ou outras ferramentas de sua preferência que sanem sua necessidade. Urge frisar que tais aparelhos não precisam ser extremamente modernos, mas eficientes e suficientes para realizar as atividades rotineiras de forma efetiva, permitindo a prestação de serviços de forma satisfatória.

Segundo Barros et al. (2012, p. 64), “Os secretários virtuais possuem as mesmas competências e qualidades do profissional de secretariado executivo convencional com mais praticidade e economia”. Assim, não constituiu uma profissão nova, mas uma nova forma de exercê-la. A união do conhecimento do trabalho, equipamentos apropriados e organização para realizá-lo de forma remota, é capaz de desfrutar “a grande flexibilidade em termos de local, horário de trabalho e remuneração” (Mendonça, Campos e Souza, 2017, p. 60).

De acordo com Basaglia, Neco e Soares (2022, p. 100), os traços empreendedores do perfil do profissional de secretariado executivo moderno “podem tanto potencializar a atuação do secretário nas organizações, quanto permitir a ele explorar novas possibilidades de carreira, principalmente como empreendedor do seu próprio negócio”. Complementando essa ideia, Ribeiro (2002) definiu que

Alguns secretários montam o seu próprio escritório em casa (escritório virtual) ou se juntam às empresas que alugam caixas postais, prestam serviços de atendimento telefônico, fax e para executivos que querem reduzir custos com escritório, pois passam a maior parte do dia nas empresas de seus clientes (RIBEIRO, 2002, p. 45).

Vale destacar que assistente e secretária virtual são nomenclaturas similares que definem a profissional que atende de forma remota dentro de um nicho de trabalho específico. Entretanto, secretária deve ser utilizada apenas pela profissional que possui formação acadêmica especializada na área, seja a nível técnico, tecnólogo ou superior. Isso ocorre devido à existência de lei de regulamentação da profissão, que protege e garante a atuação de profissionais com formação específica para cargos de título de Secretária.

2.4 ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM NEGÓCIO

Ao planejar e estudar a implementação de um novo empreendimento, é necessário avaliar o cenário econômico, leis que regularizam esse tipo, recursos internos da empresa, local de implementação, plano de ação e diversos outros pontos que precisam estar alinhados antes do lançamento do negócio. Por meio da análise do ambiente de negócios, podemos destacar possíveis fragilidades e traçar planos para preveni-las, definindo uma rota estratégica a ser seguida (Cruz e Silva, 2015).

Um planejamento bem estruturado pode auxiliar na sobrevivência de uma empresa, traçando objetivos, mapeando recursos e esforços, possibilitando aumentar os lucros e, conseqüentemente, a probabilidade de sucesso. Vale ressaltar que isso não garante o sucesso de



uma empresa, mas é parte essencial do processo preparatório e traz melhor visão e segurança da situação externa e interna que uma organização estará inserida.

Segundo Baron e Shane (2011, p. 94), “é crucial que os empreendedores reúnam várias informações básicas que indicarão se seu novo empreendimento é realmente possível [...]”. Academicamente, o estudante de secretariado executivo é preparado para coordenar e assessorar a parte administrativa das empresas, possuindo familiaridade com conceitos da administração, planejamento e organização. Além disso, é incentivado a ser estratégico, inovador, criativo, proativo, empreendedor e comunicador. Assim, o profissional de Secretariado Executivo é ensinado e preparado durante a graduação para ter senso crítico, visão sistêmica e capacidade de agir em qualquer ambiente e situação.

A premissa que o ensino superior oferece diferencial e conhecimentos teóricos não é novo e já foi tratado no nicho do secretariado executivo. Costa, Fonseca e Silva (2017, p. 16) trazem em sua pesquisa que esses profissionais “possuem uma abrangente formação acadêmica que lhes dá competências e habilidades para tornarem-se empreendedores de negócios”. Essa gama de temáticas presentes no ensino superior torna o profissional plural e versátil, capaz de atuar em vários setores e áreas, sendo peça multifuncional em qualquer equipe ou instituição. Assim, é plausível que o indivíduo com formação tão completa e diversificada obtenha êxito gerenciando e atuando nas várias frentes de seu próprio negócio, desde da divulgação e captação de clientes, gestão de recursos e execução de tarefas.

3 METODOLOGIA

O estudo de caso conduzido é caracterizado como instrumental e coletivo, objetivando examinar uma situação para melhorar e ampliar a compreensão do tema, além de permitir teorizar sobre um conjunto maior de casos e inspirar pesquisas posteriores (VENTURA, 2007). Embora foque em uma realidade pontual e particular das empresas estudadas, Ventura (2007, p. 383) destaca que é imprescindível compreender e “perceber o que o caso sugere a respeito do todo e não o estudo apenas daquele caso”. Assim, as ideias e vivências trazidas serviram como base para fundamentar e justificar as chances de sucesso para outros profissionais com perfil similar ingressar no setor e prestar serviços como os apresentados.

De acordo com Ventura (2007, p. 386), estudos de caso são valiosos “na exploração de novos processos ou comportamentos, novas descobertas, porque têm a importante função de gerar hipóteses e construir teorias”. Para este trabalho, foi levantada a hipótese de que o trabalho autônomo e remoto é mercado em potencial para atuação do profissional de secretariado executivo com diploma de ensino superior.

A coleta de dados foi realizada por meio de um estudo de caso. O objetivo foi coletar informações de forma subjetiva, a partir das impressões e contribuições adquiridas na entrevista (BONI; QUARESMA, 2005). Para que a contribuição fosse valiosa, as empresas precisavam ser lideradas por pessoas com conhecimento em secretariado executivo por meio do ensino superior, seja estudante ou graduado na área, sem restrição para a instituição que está ou foi vinculada. Assim, duas empresas foram selecionadas e analisadas, uma com sede em Minas Gerais e outra em Pernambuco, ambas com pelo menos dois anos de existência e devidamente registradas na Receita



Federal como MEI ou Simples Nacional. No total, 3 pessoas responderam às perguntas propostas neste trabalho: 2 da primeira empresa e 1 da segunda. A referência para cada uma delas será A1 e A2 para a empresa A e B1, para a empresa B.

A análise realizada foi do tipo textual discursiva, utilizando mais especificamente o “método intuitivo”, guiando o estudo a partir da “percepção repentina, ou seja, de ‘insights’ que o pesquisador intui ao estar profundamente impregnado dos sentidos e significados relacionados ao texto analisado” (BONOTTO; KRIPKA; SCHELLER, 2015, p. 63). Assim, as percepções ao ler e interpretar os dados foram relacionadas com suas hipóteses iniciais, alcançando uma conclusão para suas suposições.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Diferencial Do Curso Superior

A partir das constatações feitas pelas três entrevistadas, os trabalhos de Costa, Fonseca e Silva (2017) e Basaglia, Neco e Soares (2022) se mostram relevantes e atuais, uma vez que a formação superior específica em Secretariado Executivo foi apontada todas as vezes como fator diferencial e preparatório para exercício da profissão, além de promover bagagem para a exploração empreendedora. Nenhuma delas relatou ter feito cursos avulsos ou extras, o que infere que o catálogo de graduação e ementa seguidos pelos cursos de Secretariado Executivo são completos, proporcionando o conhecimento teórico essencial ao exercício da profissão de forma completa e satisfatória.

O relato das entrevistadas não apenas valoriza o curso superior em Secretariado Executivo, mas demonstra percepção de nicho em potencial e visão de uma área de atuação específica, com exploração dessa possibilidade (Basaglia, Neco e Soares, 2022). Com a realização da atividade por profissionais de outras áreas ou até mesmo sem curso superior, é comum a ideia de que as atividades secretariais são simples de serem realizadas e a especialização na área não representa um diferencial valioso à profissão. Entretanto, fica claro que as entrevistadas creditam a excelência em seu trabalho, pelo menos em parte, a seu diploma e conhecimentos específicos proporcionados por ele.

É notável no relato a autopercepção e valorização pessoal do curso e formação superior das entrevistadas, uma vez que identificaram a possibilidade de atuação como profissional de secretariado remoto e agregaram qualidade em seu serviço à formação superior. Basaglia, Neco e Soares (2022) defendem que o ensino superior potencializa e incentiva a exploração de oportunidades empreendedoras, premissa que se mostra correta a partir das ideias defendidas pelas entrevistadas.

Durante a coleta de dados, não foi possível confirmar explicitamente a redação de um plano de negócios propriamente dito pelas entrevistadas. Porém, a identificação e análise do ambiente de negócios narrada por elas infere uma visão sistêmica do ambiente e de oportunidades, possibilitando pensar ou estimar dificuldades e fragilidades, além de pensar em ideias e estratégias, condizendo com o que foi proposto por Cruz e Silva (2015).

Baron e Shane (2011) apontavam para a importância da junção de informações diversas



que possibilitam supor se um empreendimento será viável ou não. O relato da empresa B mostra uma situação de análise de mercado e percepção de *timing* ideal para início de um negócio que possuía demanda e oportunidade na realidade dessa profissional, montando um perfil analítico e preparado para explorar possibilidades e alcançar objetivos.

4.2 Percepções E Experiências Sobre O Modelo De Trabalho

4.2.1 Trabalho autônomo

O desafio de dominar vários temas, apontado tanto pela empresa A quanto pela empresa B, pincela a problemática do acúmulo de funções e de conhecimentos essenciais para um profissional autônomo, apontada na obra de Barros *et al.* (2018). A necessidade de dominar questões básicas das mais diversas áreas se mostram desafiadora e cansativa, denunciando os desgastes físico e mental do profissional, e o aumento das dificuldades em gerir o empreendimento. Assim, o empreendedor assume papel de funcionário, que trabalha na linha de frente, e de patrão, que age na parte organizacional, além do estresse causado por essa posição de liderança, também alterando questões da autonomia profissional e saúde do trabalhador relacionado ao cansaço e preocupações relatados (MAIA; MÜLLER; BERNARDO, 2020).

Selecionar um nicho de atuação é essencial para direcionar e melhorar o serviço prestado. Cada empresa estudada possui o seu, mas enfrentaram desafios para tal, já que inicialmente havia desejo de atender a todos. Todavia, surgiram serviços e clientes que não se adequaram ao perfil das colaboradoras e, para tornar o trabalho mais prazeroso e dinâmico, algumas propostas começaram a ser recusadas. Esse apontamento dialoga com a proposta de Bleyer (1999) do trabalho remoto ser autônomo, flexível e criativo, uma vez que os relatos valorizam a chance de realizar diferentes trabalhos, ao mesmo tempo que trazem a satisfação em poder encerrar atividades em nichos que não se alinham aos interesses das profissionais.

As premissas de Bleyer (1999) sobre o empreendedorismo possibilitar mais criatividade, inovação e liberdade na realização de trabalhos também aparecem na possibilidade de especificar a atuação, afunilando os trabalhos e, novamente, filtrando o que o profissional quer ou não ofertar em sua cartela de serviços. Assim, há bastante versatilidade e possibilidades nesse quesito, e a autonomia de selecionar as atividades que serão realizadas diariamente podem trazer satisfação e felicidade ao profissional autônomo.

Durante o relato da empresa B, houve uma queda voluntária nos serviços prestados devido a problemas pessoais da empreendedora. Destaca-se que, em um modelo de trabalho CLT, essa possibilidade não seria possível e o funcionário poderia perder o emprego caso algo em sua vida pessoal influenciasse ou atrasasse seu padrão de produção. A vantagem do controle quanto ao volume de serviço realizado, além da liberdade geográfica de prestar serviços de casa trazida por Mendonça, Campos e Souza (2017), ficam ilustradas claramente, com a forma de atuação autônoma representando uma vantagem profissional, mas também possibilidade de conciliação pacífica e respeitosa com sua vida e dilemas pessoais.

O empreendedorismo foi apresentado como possibilidade de atuação para o profissional de secretariado executivo por Barbosa e Durante (2013) e a formação superior, e todos os conhecimentos que agrega, potencializadoras da motivação e sucesso nesse ramo de atuação. As



entrevistadas das empresas A e B demonstraram contentamento genuíno e pleno em sua realidade, com as particularidades de seu tipo de trabalho, positivas ou desafiadoras. Pode-se inferir que sua percepção de sucesso foi alcançada e a satisfação com seu trabalho é alta, excluindo-se a possibilidade de encerrar esse modelo de trabalho para voltar ao CLT.

4.2.2 Trabalho remoto

Dificuldades quanto à comunicação, transparência e processo de trabalho com clientes foram apresentadas como desafios a serem transpostos. Esse relato dialoga com a proposta de Levy (1996) de perda de espaço, com a criação de um tipo de abismo entre quem contrata o serviço e quem o executa, que precisa ser transposto de alguma forma. Para o profissional do secretariado executivo, que carrega na profissão a questão da confiança e discrição, é um desafio a mais que precisa ser tratado com cuidado e atenção especiais, assim como feito por A1 e A2.

Comunicação assertiva e clara com os clientes foi apresentada como essencial para manter uma boa relação e um bom serviço. As reuniões de alinhamento e checagem com eles precisam ser periódicas para identificar pontos de melhoria, diminuindo ruídos na comunicação e mensagens trocadas. Assim, um alinhamento contínuo permite apresentação e solução de problemas com maior eficiência, além do alinhamento necessário para a manutenção da boa qualidade do serviço. Novamente, os apontamentos de Levy (1996) acerca da perda de presença das empresas remotas aparecem como um desafio a ser superado, sendo necessária maior atenção e estratégias para se fazer presente na vida do cliente e permitir que ele supervisione e direcione o serviço para ser executado de forma efetiva.

Notável uma postura de adaptabilidade das empresas, alcançando melhores resultados por tentativas e erros, além de estudos para otimizar a qualidade do serviço prestado. Os empreendimentos estudados apresentam versatilidade, capacidade de mudar e se alinhar com as demandas do contratante, além de explorarem ferramentas de comunicação apontadas por Valério *et al.* (2016) como essenciais na expansão e fortalecimento das organizações virtuais.

As empresas A e B estão devidamente registradas nos regimes Simples Nacional e MEI, respectivamente. A realização de acordos formais por meio de documentação legal, além da emissão de notas fiscais e prestação de serviços sob CNPJ regular na Receita Federal aumentam a credibilidade do empreendimento, além de atestar sua legalidade e seriedade, passando mais segurança ao contratante. Isso contribui para maior confiança no trabalho executado e no acordo firmado entre as partes, contribuindo para diminuição da deterioração das empresas on-line apontada por Levy (1996).

Apesar dos desafios e desvantagens, foi identificado muita satisfação das entrevistadas em poder desfrutar de momentos pessoais prazerosos, adaptar sua rotina e reduzir o estresse atrelado a alguns pontos de trabalhar presencialmente, confirmando a premissa de Mendonça, Campos e Souza (2017) e Maia, Müller e Bernardo (2020). Além disso, é possível concluir que sua satisfação e visão de sucesso do empreendimento e modelo de trabalho estão intimamente relacionados com questões pessoais, além de apenas monetárias (MOORE; BUTTNER, 1997).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



O trabalho como profissional de secretariado executivo remoto é um mercado em constante crescimento e expansão, que possibilita especializações e atuações em setores variados. O diálogo e interação com outras áreas do conhecimento permite a atuação centrada em atividades rotineiras e típicas do secretariado executivo, como a gestão da informação, atendimento ao público, gerenciamento de agenda, redação e organização de documentos, agora realizadas de casa, escritório particular ou qualquer local do mundo.

Sobre o trabalho remoto, é possível deduzir a partir das entrevistas que as vantagens estão ligadas à liberdade geográfica, como fator forte e unânime, seguida pela possibilidade de contratar pessoas de qualquer local do mundo para realizar as atividades, montando uma equipe plural e capacitada, e maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, otimizando e alterando rotinas no dia-a-dia. As desvantagens citadas foram os desafios de estruturar uma empresa, sua comunicação e métodos, a dependência da tecnologia na realização das atividades contatadas e o isolamento social causado pelo trabalho remoto.

Quanto ao trabalho autônomo, os pontos trazidos pelas entrevistadas citam que o acúmulo de funções é fator preocupante, seja na prestação do serviço ou execução de atividades de rotina para a manutenção da empresa, seguido pelo estresse causado ao ocupar um cargo superior e de liderança na empresa, sendo necessário assumir e solucionar eventuais erros, além da falta de uma rede de apoio de profissionais em regime de trabalho similar que proporcione troca de experiências e auxílio com problemas comuns. Sobre as vantagens, foram identificados a melhora na rotina e na qualidade de vida pela liberdade de organizar agendas, compromissos e responsabilidade de forma mais ampla, a criação de um ambiente de trabalho saudável, e o maior controle do volume de trabalho, contribuindo para a redução do estresse e melhora na qualidade de vida, resultando também em realização pessoal e autopercepção de sucesso.

Apesar do conceito abstrato e relativo, os empreendimentos liderados por profissional com formação em Secretariado Executivo podem ser considerados de sucesso, promovendo satisfação financeira, além de pessoal e profissional para os empreendedores. Ademais, benefícios atrelados ao modelo de trabalho CLT não possuem tanto peso na escolha da permanência no mundo autônomo, com foco maior nas vantagens que o modelo proporciona.

O ingresso no trabalho autônomo e remoto no secretariado executivo é uma junção de perfil empreendedor, capacidade de superar barreiras e dificuldades, preparo emocional e teórico para liderar uma empresa, além de visão de negócio e oportunidades. Ademais, é importante que haja ferramentas minimamente apropriadas para execução do serviço, como aparelhos de celular e computador funcionais, e a criação de um espaço adequado e equipado para promover conforto, pontos diferenciais que precisam ser considerados.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se analisar os perfis e conteúdos de publicações em redes sociais de empresas similares às estudadas neste trabalho, encontrando pontos em comum e divergentes sobre atuação profissional, serviços, habilidades técnicas e pessoais envolvidas no secretariado remoto. Outra possibilidade para futuras pesquisas é um estudo que contemple a questão de gênero, ou seja, a mulher atuando de forma remota e uma investigação acerca da acumulação de funções, criando uma dupla ou tripla jornada de trabalho. Ademais, outra contribuição valiosa pode vir de uma investigação apenas com profissionais sem formação superior ou com estudos diferentes que realizam atividades típicas do secretariado executivo, objetivando



averiguar sua experiência com a assessoria remota, sua trajetória na criação do negócio e implementação, além dos conhecimentos e habilidades necessárias para alcançar a estabilidade.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital** / Ricardo Antunes. - 1. ed. - São Paulo: Boitempo, 2018.

BARBOSA, S; DURANTE, D. Secretariado executivo e empreendedorismo: Realidade ou Utopia. São Paulo: **Revista de Gestão e Secretariado**, 2013.

BARON, S; SHANE, R. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2011.

BARROS, C. M. P; VASCONCELOS, L. S.; SILVA, J. S. da, BRITO, D. G. S.; SILVA FILHO, M. C. da. A virtualidade no mundo do trabalho: um estudo sobre a atuação do secretário executivo virtual. **Revista Expectativa**, 2012, p. 59 - 82.

BASAGLIA, Marcela Moura; NECO, Mayara de Oliveira; SOARES, Jheni Maria de Fátima. Empreendedorismo e Secretariado Executivo: Um estudo de caso da abertura de um empreendimento por uma graduanda em Secretariado Executivo da Universidade do Oeste do Paraná (UNIOESTE). **Revista Expectativa**, 2022.

BLEYER, L. K. Home-office: uma nova tendência na Administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis/SC, v. 1, n. 2, p. 97-98, 1999.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.

BONOTTO, Danusa de Lara; KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de investigaciones Unad**, v. 14, n. 2, p. 55-73/2015.

BRASIL. Lei 3.467, de 13 de julho de 2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho**. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 20 de mar. 2023.

COSTA, Antonio Tavares; FONSECA, Inajara Amanda; SILVA, Jessica Sabrina da. O curso de



Secretariado Executivo como agente de formação de empreendedores. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, 2017. Disponível em:

<https://periodicos.uff.br/cge/article/view/12695#:~:text=Em%20busca%20de%20novas%20oportunidades,seus%20neg%C3%B3cios%2C%20muitas%20vezes%20em>. Acesso: 18 mar. 2023.

CRUZ, Bruna Carolina da; SILVA, R. V. O da. **Plano de negócios e planejamento: sua importância para o empreendimento**. Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisaesiano, São Paulo, v. 5, p. 1-12, 2015. Disponível em:

<https://docplayer.com.br/9562290-Plano-de-negocios-e-planejamento-sua-importancia-para-o-empreendimento.html>. Acesso: 16 mar. 2023.

DORNELAS, J. C. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2003.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **O gap entre o trabalho remoto potencial e efetivo no Brasil**: Possíveis condicionantes. Brasília, 2022. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/220318_cc_54_nota_26_gap_teletrabalho.pdf. Acesso em: 20 mar. 2023

LÉVY, P. **O que é o Virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996.

MAIA, F. L.; MÜLLER, R.; BERNARDO, K. A. da S. O trabalho remoto no Secretariado: panorama da realidade brasileira a partir do cenário do Covid-19. **Revista Expectativa**, v.19, n. 2, p. 118–137, 2020. DOI: 10.48075/revex.v19i2.25818.

MELLO, Alvaro Augusto Araujo. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil**: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 2011. Disponível em: <<http://www.abrarec.org.br/>>. Acesso: 18 mar. 2023.

MENDONÇA, B. T; CAMPOS, N. V; SOUSA, R. F. R. de. (2017). **A assessoria virtual como possibilidade de atuação para o profissional de secretariado executivo**. In: Encontro de Estudos e Pesquisas em Secretariado Executivo – ENEPES. 2., p. 57-69. Fortaleza. Anais eletrônicos.

MOORE, D.P; BUTTNER, E.H. **Women entrepreneurs moving beyond the glass ceiling**. London: Sage, 1997.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, 9(4), 121-152. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79292>. Acesso: 17 mar. 2023.

OLIVEIRA, M. 2007. **Como fazer Pesquisa Qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes.

PAES, R. V. O.; SANTIAGO, C. da S. Assessoramento remoto por meio de escritórios virtuais: uma categorização de serviços prestados. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 1, p. 41–62, 2020.



RIBEIRO, N. de L. A. **Secretariado do escriba ao gestor: um estudo sobre o novo perfil de secretariado.** São Luis, s.n. 2002.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial.** 1. Ed. São Paulo: Edipro, 2016.

VALÉRIO, A. B; TELES JÚNIOR, A. P; VIANA, I. A. F; MELLO, S. G. de. (2016). Escritório Virtual: análise de viabilidade econômica e financeira de implantação em Macapá-PA, sob a atuação do secretário executivo. In: Encontro Nacional dos Estudantes de Secretariado, Mostra Científica de Secretariado, I Feira de Livros de Secretariado, II Jornada Catarinense em Secretariado. 8., p. 114-130, Florianópolis. **Anais eletrônicos.** Recuperado de: <http://enesec2016.ufsc.br/2016/07/20/anais-do-viii-enesec/>. Acesso: 18 mar. 2023.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.



SERVIÇOS DE SECRETARIADO: COMO O USO DE MARKETING IMPULSIONOU A DIVULGAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO VIRTUAL?

Alessandra Alberto da Conceição¹, alessandraalberto10@gmail.com Universidade Federal do Amapá.

RESUMO

As ações de Marketing nas organizações, aquelas voltadas para divulgação são fundamentais para que os consumidores conheçam o negócio e para comunicação e interação com os clientes, inclusive em escritórios virtuais. O estudo aborda a aplicabilidade de ações de marketing de divulgação adotadas por um escritório virtual de secretariado na capital amapaense, com objetivo de analisar o emprego de estratégias de marketing que impulsionam a divulgação deste escritório. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, cujo método foi o estudo de caso único, de caráter descritivo, e coleta de dados por um roteiro entrevista com diretora do escritório virtual estudado, além da observação não participante nas mídias sociais da empresa. Os principais resultados foram uso de ferramentas tecnológicas essenciais na execução dos serviços ofertados, ademais são exploradas ações para divulgação baseadas em marketing digital site, blog pessoal e redes sociais e marketing tradicional. Geraram resultados distintos em comunicação, divulgação e construção de estratégias de vendas mais ao negócio. Conclui-se que há emprego de ferramentas tecnológicas, indispensáveis em um escritório virtual, a adoção de estratégias de marketing digital e tradicional favorecera na divulgação e comunicação com clientes, a sua implementação incompleta de estratégias de marketing para divulgação pode gerar resultados ineficazes em escritórios virtuais.

Palavras-Chave: Divulgação; Marketing; Escritório Virtual.

1 INTRODUÇÃO

A tecnologia da informação tornou-se aspecto preponderante em todos os campos da sociedade moderna, seja em atividades organizacionais, profissionais, pessoais e/ou institucionais (FAIK; BARRET; OBORN, 2020). Dessa maneira, com o advento da modernidade e mudanças instituídas na vida social, diferentes aspectos passaram a ocupar relevância nas práticas cotidianas dos indivíduos, dentre os quais as tecnologias da informação e comunicação (TICs) avançaram em diferentes campos, inclusive nas práticas profissionais de diferentes campos trabalhistas (PINTO; SOUZA, 2017). Outrossim, a sociedade contemporânea vem avançando em várias áreas para o desenvolvimento profissional no mercado de trabalho, tendo nas tecnologias da informação e comunicação (TICs) uma de suas principais forças propulsoras. Em verdade, equipamentos como computador, smartphone, internet e softwares representam ferramentas tecnológicas indispensáveis ao profissional de Secretariado na execução de suas atividades no ambiente organizacional (DUARTE, 2020).



Nesse contexto, merece destacar também que um dos eixos da atividade secretarial é o empreendedorismo, isto é, profissionais com essa formação podem atuar na abertura e gestão de negócios (VIANA, 2018), a exemplo de empresas focadas no oferecimento e realização de serviços baseados em técnicas e atribuições secretariais, inclusive assessoria virtual, para realização de atividades e práticas secretariais à distância por meio do uso de tecnologia de informação e comunicação (SILVA, 2017), tais como os escritórios virtuais (SILVA; SANTIAGO; PAES, 2017). Nesse eixo de discussões, surge o marketing que de forma genérica, busca gerar comunicação e divulgação de produtos/serviços e empresas (LAS CASAS, 2019). De forma mais didática, o marketing é tido como a função organizacional de escolher mercados-alvo e elaborar estratégias para obter, reter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de valor superior para o consumidor.

Outrossim, parece que a integração entre tecnologia da informação, marketing e escritórios virtuais é plausível, uma vez que a tecnologia da informação é, simultaneamente, instrumento básico para execução de atividades secretariais e funcionamento de escritórios virtuais, ao mesmo tempo em que o marketing detém estratégias e ferramentas organizacionais capazes de divulgar e ampliar o campo de atuação dessas empresas (TRAN, 2012).

Para ampliar as discussões sobre essa temática, tem-se como pertinente sua aplicação em empresas do tipo escritório virtual, que são negócios que demonstram uma das diferentes oportunidades mercadológicas para o profissional de secretariado, não limitando sua atuação à inserção em empresas privadas e públicas. Além disso, percebendo a aplicabilidade da tecnologia em atividades secretariais e ações de marketing em escritórios virtuais, foi realizado um estudo piloto (ALBERTO; ROCHA, 2022) em um escritório virtual de secretariado, cujos serviços são voltados à atuação secretarial. Ademais, diante da ausência de estudos sobre essa temática optou-se pelo estudo piloto, cujo os resultados preliminares reforçaram a tese preliminar levantada, de que as pessoas não conhecem as qualificações e atividades próprias da área de secretariado, as atribuições de escritório virtual, e como isso pode ser potencializado no mercado (ALBERTO; ROCHA, 2022). Pela ausência de estudos que retratem essa associação entre estratégias de divulgação baseadas em marketing no campo de gestão e assessoramento num escritório virtual, acredita-se que esse estudo é relevante e poderá fornecer insights para profissionais de secretariado que pretendam seguir os caminhos do empreendedorismo em ambiente digital.

A partir dessa discussão, esse estudo endereçou a seguinte situação problemática: como o uso de marketing impulsiona a divulgação de um escritório virtual de secretariado? Para responder ao problema proposto, essa pesquisa adotou como objetivo geral: analisar o emprego de estratégias/técnicas de marketing para divulgação de um escritório virtual de secretariado.

2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: CONCEITOS, FINALIDADE PROFISSIONAL E APLICABILIDADE AO SECRETARIADO

Para melhor compreender a interação entre as temáticas propostas a esse tópico, primeiro são discutidos aspectos relacionados à tecnologia da informação e comunicação (TIC) e posteriormente sua integração com a prática secretarial. Nesse sentido, com a presença cada vez mais latente da TIC na vida profissional de diferentes campos de atividades (VILAÇA; ARAÚJO, 2016), torna-se importante compreender esse conceito. Sobre esse assunto, Tenório (2007) explica que tecnologia da informação e comunicação é uma expressão que retrata o conjunto



de recursos tecnológicos que armazenam, processam, coletam e distribuem informações.

A aplicação desses recursos compõe a TI fundamentada pelos componentes de hardwares, que são equipamentos e outros, e os softwares que implicam programas, sistemas, gestão de dados e principalmente gerenciamento, armazenamento e suporte na interpretação da informação. Nesse contexto, o uso do computador e da Internet como ferramentas de acesso, processamento e transmissão de informações ampliou ainda mais as mudanças causadas pelas TIs, dando origem ao termo Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) (MELO; LUFT; ROCHA, 2022). Outrossim, a utilização e aplicações das TICs estão presentes no dia a dia dos indivíduos, assim como nas atividades organizacionais, uma vez que, esse conjunto de recursos propicia a comunicação, rapidez e agilidade no acesso, compartilhamento, interpretação e difusão da informação (O'BRIEN, 2004; ALBERTIN; ALBERTIN, 2008). Para que ofereça os mencionados benefícios, as TICs fazem uso de sistemas de informações, que disponibilizam bons resultados quando são manuseados com a inserção, organização, e processamento de dados, frisando o papel desses sistemas no apoio às operações, no processo de tomada de decisão gerencial (O'BRIEN, 2004) e, conseqüentemente na vantagem estratégica das organizações (LEE, 2013).

Nesse campo de discussões, Araújo e Silva (2018, p. 11) reforçam a interação entre a atuação secretarial e recursos tecnológicos, especialmente os potenciais benefícios, informando que

A participação do secretário com um maior poder de análise para situações e identificação de oportunidades junto com um atendimento personalizado ao seu cliente podendo até fazer uso de softwares para a criação de perfis dos clientes, fará com que a organização tenha resultados mais efetivos por conta da utilização de métodos tecnológicos pelo profissional, o qual refletirá na redução de tempo de atendimento, em uma melhora na imagem da empresa, bem como na possibilidade de fornecer informações rápidas ao cliente, onde tudo isso fará com que se crie um relacionamento mais estreito e confiável com o seu público-alvo.

Outrossim, técnicas secretariais como organização de eventos, arquivamento de documentos e etiqueta profissional, embora não sintetizem esse campo de atuação, são melhor desempenhadas quando auxiliadas por recursos tecnológicos, o que as torna mais rápidas, eficazes e confiáveis (NASCIMENTO, 2017). A análise das atribuições legais dos profissionais de secretariado demonstra que esse campo trabalhista possui natural vinculação com a tecnologia da informação, pois o uso de informações é elemento básico de suas atribuições, e a TI é um conjunto de ferramentas e processos, basicamente direcionados a gestão, armazenamento e apoio na interpretação de dados. E ademais, as técnicas secretariais como organização de eventos, arquivamento de documentos e etiqueta profissional, embora não sintetizem esse campo de atuação, são melhor desempenhadas quando auxiliadas por recursos tecnológicos, o que as torna mais rápidas, eficazes e confiáveis (NASCIMENTO, 2017).

2.1 Secretariado, Assessoria e Escritório Remoto

O campo da assessoria evoluiu tal como a profissão de secretariado e se modernizou com



adaptação às novas tecnologias nas organizações. Logo, as alternativas que surgem com esses avanços tecnológicos se enquadram nas oportunidades de atuação do secretariado pelos novos modelos organizacionais, umas dessas possibilidades é o assessoramento virtual, cuja principal característica é o trabalho remoto, que se configura por ser flexível com atividades desenvolvidas em qualquer lugar com suporte tecnológico (COSTA; CHIZZONI; VAZ, 2019).

Indo além, o assessoramento remoto se caracteriza pela prestação de serviços secretariais realizados via internet. Sobre esse assunto, segundo Silva (2017), a assessoria virtual é a realização de atividades e práticas de secretariais à distância por meio do uso de tecnologia de informação e comunicação. Adicionalmente, embora a assessoria virtual execute as mesmas tarefas que uma assessoria tradicional com as exatas competências e habilidades, praticidade e economia são tidas como benefícios adicionais (BARROS, 2012).

Dessa maneira, o secretariado remoto faz menção ao trabalho em ambiente virtual, isto é, uma atividade empresarial de prestação de serviços de secretariado com apoio profissional a clientes individuais e empresas, baseado na flexibilização (COSTA; CHIZZONI; VAZ, 2019) e execução por meio de ferramentas tecnológicas (PIMENTA, 2016).

Conforme Silva, Santiago e Paes (2017), nesses espaços são prestados serviços de atendimento ao público com uso de processos secretariais. Nesse ínterim, os mesmos autores informam que serviços burocráticos, bancários e de varejo são exemplos de atividades oferecidas pelas assessorias em escritórios virtuais. Complementando essa percepção, tem-se que esses negócios, com base em serviços secretariais, podem oferecer serviços como organização de agenda de clientes, empresas e instituições, gerenciamento de recados, correspondências, e-mails e demais comunicações, digitação, digitalização e tradução de documentos, organização de eventos, levantamento de preço, recrutamento e seleção de pessoal (VALÉRIO et al., 2016), seleção e negociação com fornecedores; organização de contas pessoais e profissionais (a pagar e a receber); planilhas Financeiras; orçamentos; gestão documental; compras presenciais e virtuais e serviços bancários (SILVA; SANTIAGO; PAES, 2017).

Diante do entendimento que as TICs são instrumentos básicos a operacionalização de serviços de secretariado remoto e escritórios virtuais, são discutidas adiante algumas ferramentas direcionadas a esse campo.

2.2 Marketing e divulgação: Modalidades tradicionais e digitais

O marketing também é conhecido pelo composto (mix ou funções) de marketing, que são elementos que agregam ofertas do mercado e demanda existentes para atender as necessidades, expectativas e desejos dos clientes por meio de ações que facilitam e visam convencer os consumidores (HONORATO, 2004). Sobre esse assunto, esses autores defendem que estratégias ou mix de comunicação das empresas podem incluir propaganda, promoção de vendas, eventos, relações públicas, marketing direto, marketing interativo, marketing boca a boca e vendas pessoais.

É notório que a informação tem sido a base de conexão na relação entre marketing e TI tendo em vista que a tecnologia é uma importante ferramenta para construção de estratégias mercadológicas, desenvolvimento de trabalhos e tarefas, e geração de resultados para as organizações. Em verdade, ferramentas tecnológicas oferecem suporte para que o marketing



potencialize suas atividades de coleta de dados, comunicação com o cliente e elaboração de estratégias para aumento de vendas, inclusive, mas não apenas, em ambientes virtuais (JAIN; YADAV, 2017). Nessa discussão, Cobra (2010) ressalta que marketing derivou do emprego de tecnologia da informação e comunicação como instrumentos integrados para atração de consumidores. Essa não é uma percepção recente, posto que Bretzke (1999) já defendia que o uso de informações, mediadas por tecnologia, representam importante insumo para formulação de estratégias e geração de vantagem competitiva, assim como para tomada de decisão e otimização de atividades cotidianas.

De forma específica, a adoção da tecnologia no marketing engloba tanto o marketing digital, quanto o marketing de relacionamento, uma vez que ambas as abordagens focam no perfil comportamental do consumidor como elemento determinante para elaboração de estratégias, principalmente porque o consumidor tem novos hábitos que se atrelam ao uso de novas tecnologias (PAULINO; BRAGATO, 2021). Mais que isso, o uso de tecnologias em atividades mercadológicas facilita o acesso dos consumidores às informações dos produtos, serviços, das marcas, empresas e feedbacks, além de promover o surgimento (identificação) de oportunidades de mercado (MCKENNA, 2006). BRAGATO, 2021). Dessa maneira, firma-se o entendimento de que as ações estratégicas de marketing digital se articulam por meio da Internet, já que estas ações se voltam ao comportamento do consumidor e centralizam ações táticas baseadas em tecnologia da informação (CRUZ; SILVA, 2014).

3 METODOLOGIA

O emprego de técnicas de marketing para divulgação de um escritório virtual de secretariado foi analisado a partir de uma abordagem qualitativa, que se baseia na opinião dos agentes pesquisados, em busca de uma percepção analítica e significativa de determinado estrato de realidade social (GODOY, 1995). Conforme Yin (2016), este tipo de pesquisa representa as visões e perspectivas dos participantes do estudo.

Sobre essa abordagem, trata-se de um estudo descritivo, que busca descrever determinado fenômeno – estratégias/técnicas de marketing em escritório virtual de secretariado - com o intuito de aprofundar a compreensão sobre a realidade estudada (BIROCHI, 2017).

Quanto à método de pesquisa selecionado foi o estudo de caso (YIN, 2015), que compreende uma investigação empírica embasada em um fenômeno contemporâneo em um contexto de vida real. Neste cenário, embora tenham sido buscadas várias empresas, no contexto amapaense, apenas uma foi identificada como escritório virtual com serviços de secretariado e gerenciada por um profissional com formação específica a essa área. Além disso, foi realizado um estudo preliminar que confirmou que essa empresa possuía características que a destacavam pelo uso de técnicas/estratégias de marketing para divulgação do negócio (ALBERTO; ROCHA, 2022). Outrossim, esse negócio está estabelecido no mercado local (Amapá) desde dezembro de 2016 (ao menos 7 anos de atuação), chegou até 6 (seis) vendedores especializados, possui marca reconhecida e é referência em escritório virtual com serviços de secretariado e assessoria executiva na capital amapaense (conforme pesquisa em sites e redes sociais). Essa empresa é gerenciada por uma única profissional, mas também firma parcerias específicas, quando necessário, para prestação de alguns



serviços.

Quanto à técnica de coleta dos dados foi utilizado um roteiro semiestruturado de entrevista, com 7 (sete) perguntas abertas. O roteiro de entrevista foi estabelecido a partir do referencial teórico construído e ajustado a partir do estudo piloto, que indicou a necessidade de aprofundar análises acerca das dificuldades no uso de ferramentas de marketing digital em um escritório virtual. Dessa maneira, as perguntas do roteiro de entrevista representaram as categorias de análise dispostas em questões relacionadas aos objetivos dessa monografia, isto é, marketing digital, marketing tradicional e razões para uso de ações de divulgação baseadas em marketing tradicional e/ou digital. Além do roteiro de entrevista utilizou-se também a observação não participante nas mídias sociais da empresa, a fim de corroborar se as informações prestadas pela entrevistada podiam ser identificadas em ações e conteúdos nas referidas mídias.

Para análise dos resultados foi implementada a abordagem analítica de Birochi (2015), por meio das etapas de seleção, codificação, tabulação, análise e interpretação dos dados. referida técnica de análise foi selecionada por seu aspecto didático e por facilitar a visualização das evidências obtidas e dos resultados alcançados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Serão apresentados análise de resultados a partir dos dados obtidos através da entrevista e da observação não participante da pesquisadora. A fim de facilitar a compreensão desse capítulo ele foi dividido em seções conforme categorias de análise, a saber ferramentas tecnológicas utilizadas, ações em marketing digital, ações tradicionais de marketing e razões para uso dessas modalidades (discussão inserida nos tópicos respectivos a cada modalidade de divulgação adotada).

4.1 Ferramentas tecnológicas utilizadas para impulsionar a prestação de serviços em um escritório virtual de secretariado

É notório o uso de tecnologia da informação e de suas ferramentas no escritório virtual estudado, tanto que a entrevistada disse: “Ah, claro, [as ferramentas tecnológicas] são primordiais”, ou seja, são ferramentas básicas para o funcionamento desta organização. [...] As ferramentas tecnológicas foram ferramentas muito importantes no escritório”.

Essa afirmação corrobora que muitos dos serviços baseados em secretariado, tem emprego direto da TI, principalmente em empresas virtuais (KOSSOSKI; SELINGER; SANTOS, 2017). Esse achado reforça também que o uso de TI é imprescindível na rotina das atividades organizacionais (O’BRIEN, 2004), inclusive na empresa investigada.

Assim, as ferramentas de TI são essenciais para o funcionamento e realização de atividades em escritórios virtuais, uma vez que, além da estrutura física, esse tipo de negócio tem na tecnologia um elemento fundamental, conforme defendido por Silva, Santiago e Paes (2017), para atendimento dos clientes e atuação do profissional de secretariado.

Explicando que a comunicação é um elemento básico aos serviços prestados, a entrevistada contou que utiliza ferramentas de trabalho (para comunicação) não só para contato com os clientes, mas para agregar no desempenho de suas atividades e cita alguns exemplos, como aplicativos de celular, e-mail, agenda por e-mail (Google agenda) e aplicativo de transcrição de áudios. Segundo



ela, essas ferramentas têm muita importância no auxílio de suas atividades, como por exemplo, nos serviços de transcrição de informações (áudios) e conversão de áudios em textos, uma das tarefas mais executadas no escritório.

Indo além, tem-se que o uso de e-mails, conforme informado pela entrevistada, se vincula ao serviço de armazenamento em nuvem (drives virtuais), recurso bastante útil para de guarda de arquivos e documentos em formato digital (KOSSOSKI; SELINGER; SANTOS, 2017).

Perguntada sobre o uso de outras ferramentas, a entrevistada afirmou que “De modo geral, basicamente seriam esses que a gente já trabalha: computador e seus programas”. Sobre essas ferramentas, chama atenção que a maioria delas são de uso gratuito, o que faz crer que a entrevistada não tem investido em ferramentas tecnológicas específicas e com recursos premium para a gestão de seu negócio.

Ratificando a importância dada as ferramentas tecnológicas pela entrevistada em seu escritório, percebe-se que aquelas citadas são indispensáveis em sua rotina como ferramentas de trabalho, reiterando o pensamento de Valério (2016), de que organizações virtuais empregam o uso ferramentas de trabalho oriundos da informatização, sendo assim o suporte tecnológico é relevante, necessário e benéfico para esse escritório virtual.

4.2 Ações de Marketing digital

A maior dificuldade relatada pela entrevistada, inclusive, pontuada na justificativa neste estudo, refere-se a tese preliminar do estudo de Alberto e Rocha (2022), de que há uma falta de conhecimento das pessoas em relação ao profissional de secretariado, ou seja, a maioria dos potenciais clientes desconhecem atividades desempenhadas por estes profissionais.

A partir dessa dificuldade a entrevistada observou que precisava aculturar seus clientes, ou melhor, educá-los, fazendo com que as pessoas tivessem uma outra visão em relação à profissão de secretariado e seus serviços. Essa constatação é relevante porque, aparentemente, não há esse tipo de limitação em empreendimentos semelhantes como escritórios virtuais de advocacia e contabilidade. Nesse contexto, ela reforçou que: “O mesmo problema que nós temos ainda hoje, percebemos muito essa falta de conhecimento da profissão de secretariado, o que faz esse estereótipo não ser diferente do secretariado remoto”. Essa fala corrobora que esse é um problema que acontece tanto em atividades presenciais quanto em serviços remoto, o que interfere no desempenho de serviços secretariais oferecidos por escritórios virtuais de secretariado (ALBERTO; ROCHA 2022). Por conta disso, a entrevistada explicou que “tinha que primeiro explicar para meu cliente para depois vender o serviço”. Sobre esse assunto, ela afirmou que:

Então, eu percebi que precisava aculturar o meu cliente. Se eu monto meu escritório de secretariado remoto ninguém sabe o que é. Eu tinha que primeiro explicar para meu cliente para depois vender o serviço. Nesse momento, percebi de fato que eles não conheciam, e então, eu tive que fazer esse trabalho de marketing, desbravando aos poucos [...] percebi que eles não sabem até hoje.

Diante disso, embora a entrevistada não tenha utilizado esse termo, o trabalho de educar sua clientela resulta do desenvolvimento de ações em marketing de conteúdo. Entende-se que o marketing de conteúdo (LEAL; GODINHO; CASTANHEIRA, 2017) é uma abordagem que gera,



seleciona, compartilha e ampliar conteúdos que sejam interessantes, relevantes e úteis para determinado público (KOTLER, 2017).

No caso em face, percebeu-se que a entrevistada implementou ações de marketing de conteúdo de modo intuitivo, isto porque, mesmo sem uma noção profunda de marketing no planejamento de seu negócio, ela emprega duas das seis estratégias de marketing digital: marketing de conteúdo e mídias digitais.

Para implementar o marketing de conteúdo com auxílio da tecnologia, a entrevistada adotou a estratégia de publicação de conteúdos em sites, blogs e redes sociais. As postagens em blog e site, em sua maioria, se relacionavam com a temática da profissão e do profissional de secretariado, incluindo vídeos com conteúdo informativo, além de contatos comerciais.

Durante a observação das mídias sociais, constatou-se ampla postagem de conteúdos relacionados ao trabalho secretarial e sua relevância administrativa para as organizações. Para criação dos conteúdos direcionados ao ambiente digital, principalmente a produção de vídeos, foi dito que:

Para a produção de vídeos usava aplicativos para criar e editar, mas queria aplicativos que criassem vídeos animados. Então, desde aquele período já tinha noção que aquilo seria uma coisa legal. Mas aparece muitos em empresas oferecendo esse serviço de criar vídeos animados do jeito que eu queria. Ali era uma safada para facilitar a comunicação com meu cliente.

Ademais, os aplicativos de edição de vídeos fornecem suporte para prática do marketing e otimizam as atividades organizacionais de comunicação com cliente (JAIN; YADAY, 2017). Nas redes sociais por sua vez, ela informou o uso de infográficos e posts ilustrativos com propaganda dos seus serviços e e-mails de contato. Ela também contou que buscou uma comunicação direta com seu cliente, utilizando e-mails marketing com conteúdo promocional por meio de mala direta. Quando menciona o e-mail como mecanismo de contato com cliente e divulgação, a entrevistada corrobora que essa ferramenta fomenta as ações de marketing em sua empresa, posto que e-mails dessa natureza podem aumentar a intenção de compra dos clientes (SILVA, 2015).

Questionada sobre como identificava seus potenciais clientes, ela contou que não possuía um sistema específico para cadastramento, mas utilizava planilhas em Word, assumindo que a segmentação de potenciais consumidores não considerava dados de pesquisas específicas. Ela relatou que:

Usava planilhas de clientes, utilizava várias formas e fontes, buscava na pesquisa de potenciais clientes de quem foi aprovado da OAB por exemplo, fazia um banco de dados a partir dali criava uma mala direta, disparava e-mails para eles, não tinham um sistema específico e sim planilha aleatória. A criação de um banco de dados fornecia alimentação de informações bastante simples, mas partia de uma pesquisa online, significando uma estratégia e característica do marketing digital que resultava em ações de mala direta para clientes, encaminhando promoções, anúncios e propaganda via e-mail (BOLDUAN; KRAISCH, 2011).

4.3 Razões de escolha para as estratégias de marketing digital

Possuir uma página no Facebook, segundo a entrevistada, era primordial naquele período,



era a rede social mais utilizada por pessoas e empresas (STATISTA, 2016). De acordo com Torres (2009), essa rede social permite a interação com as pessoas e oportuniza a propaganda de produtos e serviços. Percebe-se, então, que a entrevistada acompanhava as tendências das mídias digitais que influenciavam seu negócio.

Questionada sobre sua preocupação de “estar” nas redes sociais, a respondente explicou que essas plataformas eram expressivas na definição das tendências de consumo do mercado disponíveis naquele período (2016, quando a empresa foi fundada). Esse argumento é validado por Costa et al., (2015) e Marin et al (2018), que explicam que com a explosão do uso da internet via aplicativos de smartphones e computadores no ano de 2015, o uso e acesso às redes sociais foi também impulsionado. Em consequência disso, as empresas precisaram ingressar nos meios digitais em que os consumidores estavam.

Destaca-se, que no escritório virtual estudado, ocorreu o emprego de marketing digital, entretanto, das seis estratégias descritas por Torres (2009), apenas 5 foram parcialmente utilizadas: marketing de conteúdo, marketing nas mídias, e-mail marketing, publicidade online e pesquisa online. Por outro lado, o marketing viral e o monitoramento para medir os resultados de suas redes sociais não foram adotados. Esses aspectos estão retratados no Quadro a seguir.

Quadro 1: Ações de Marketing digital

Ações de Marketing digital	Usos no escritório virtual
Marketing de Conteúdo	Conteúdos informativos, educativos sobre Secretariado.
E-mail marketing	Mala direta envio planos de serviços como propaganda e promoções.
Marketing nas Mídias Sociais	No Facebook, Instagram, LinkedIn, blog e site da empresa.
Marketing Viral	-
Publicidade online	Facebook e Instagram
Monitoramento	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Além das ações indicadas no quadro anterior, percebe-se que a empresa não direcionou esforços ao marketing viral e ao monitoramento de resultados. Assim, a entrevistada não implementou ações de marketing viral, um dos eixos do marketing digital (BUENO, 2013), o que pode ter influenciado no sucesso de suas estratégias no meio virtual.

Em verdade, ela buscou o marketing em rede (discutido adiante), pois tinha base presencial e estava associado a sua rede de contatos, o que não foi realizado nos meios virtuais e que poderia ter gerado um marketing viral, quando os próprios usuários e clientes espalham a informação no meio digital, é um boca-a-boca feito de forma eletrônica (LIMA; CORDEIRO, 2021). Além disso, quando utilizado adequadamente, essa ação impulsiona a marca, atrai clientes e destaca o negócio no mercado (ECKERT; THIEL, 2019).

Quanto a não realização do monitoramento das atividades e alcance nas mídias sociais utilizadas, percebe-se que o monitoramento deve ser utilizado para descobrir temas de interesse do



consumidor, criar conteúdos a partir disso e engajar os clientes associando os serviços prestados e os conteúdos desejados (SCHAEFFER; SLONGO, 2018).

4.3 Dificuldades na implementação do marketing digital

Com relação às dificuldades, a entrevistada apontou que não conseguiu ingressar a empresa na plataforma do Google para utilizar ferramentas como o Google AdSense, Google Analytics e Google Ads, que impulsionam a divulgação da empresa e possibilitam acompanhamento e monitoramento do alcance do negócio no meio digital. A entrevistada expressou:

Tive muita dificuldade de colocar o escritório no google porque não tinha condições de pagar alguém especialista para colocar minha página na plataforma, é assim dava um trabalho e paralelo a isso criei um blog e queria monetizar as informações do escritório parei lá no google adsense. [...]. O Google para mim era muito complexo.

Como alternativa ao não ingresso na plataforma Google de divulgação e impulsionamento, a entrevistada criou um blog, ainda assim teve dificuldades e não possuía recursos financeiros para contratação de profissional especializado. Além das dificuldades de uso das ferramentas, acredita-se que os resultados do blog podem ter sido influenciados pelo não conhecimento da empresa em seu mercado de atuação, uma vez que essa ferramenta tem forte potencial para gerar aumento de vendas e reconhecimento da marca (SANTOS, 2012). Em verdade, o blog até gerou resultados em divulgação, mas isso não se converteu em vendas.

4.4 Ações tradicionais de marketing

A entrevistada observou que, embora tivessem certa relevância na “abertura” de seu mercado e divulgação de seus produtos, as estratégias em mídias sociais não alcançavam as expectativas esperadas com divulgação do portfólio de serviços e atração de clientes. Ela relatou que “Era o que tinha de disponível [redes sociais na época], que as pessoas faziam, mas percebi que não era suficiente. Então desenvolvi uma estratégia do meu próprio serviço [...] realizei comercial e rádio pago [e fui] fazer a divulgação corpo a corpo com os clientes”.

O indicativo de uso de rádio reforça a aplicabilidade de canais tradicionais de marketing com o propósito de alcançar os mercados alvo, por meio de jornais, revistas, rádio, televisão, correio, telefone, outdoors, cartazes, folhetos, CDs, arquivos de áudio digital e a Internet, comprovando que a entrevistada utilizava canais bidirecionais para acessar seus clientes (KOTLER; KELLER, 2012). Sobre o “corpo a corpo” com o cliente, ela ainda disse:

Dava trabalho porque passava na frente de uma empresa tentava falar com o gerente para pegar o contato e as vezes [outros funcionários] bloqueavam [o contato] e não deixavam pegar o telefone do dono, diziam que não estava. [Mas eu] era insistente ia uma, duas, três vezes até conseguir.

Esse “corpo a corpo” se associa também às ações de marketing boca a boca, uma saída para divulgar e captar clientes. Ainda que seja uma estratégia simples, tornou -se um método eficiente



em pequenas empresas, porque tem custo relativamente baixo com grande alcance em divulgação (CHEVALIER, MAYZLIN, 2006), tornando-se vantajoso por provocar efeito positivo e motivar recomendação a outras pessoas (UCHOA, COELHO E SILVA, 2021).

Portanto, foi enfatizado pela entrevistada a adesão da venda de porta em porta e o boca a boca. Ela explicou que:

Então estava indo devagar com essas ferramentas [digitais], mas de modo geral meu maior marketing tradicional é o boca a boca, indo de porta em porta, porque era um serviço novo e não adiantava só jogar no marketing, precisava ir de cliente em cliente e ir lá vender meu serviço, tanto é que eu fiz várias estratégias até vendedor externo contratei para o escritório, cheguei até 6 vendedores de pacotes serviços.

Nesse cenário, cabe destacar que a entrevistada identificou também que ao invés de apenas ela contatar seus potenciais clientes, que poderia usar sua rede de contatos, incluído parentes, amigos e colegas de trabalho. Ela explicou que:

As vezes falava com alguém, fulano é meu tio e ligava, no entanto, acontecia de o vendedor ir lá e não quiseram atender. Então liguei para pessoa que conhecia o dono, assim [dono] autorizou o vendedor a ir lá levar meus serviços. Era um trabalho de formiguinha, braçal e nesse momento o dono da loja já sabia que era uma indicação [de algum conhecido] e acabava gostando do meu serviço e comprava. [...] Essa indicação era mais certa, porque muita gente ia no cara a cara e coragem de chegar me apresentar, eu não podia perder aquela oportunidade, tinha que fechar a venda ali, se eu deixasse para voltar outro dia não teria acesso, fechavam a porta para mim.

Por essa atitude pode-se dizer que a entrevistada utilizou, ainda de que forma incipiente, estratégias de marketing em rede e seu networking. Nessa estratégia, o gestor utiliza diferentes grupos e agentes, ainda que por mecanismos informais, para divulgar seus serviços. Dessa forma, a partir do marketing em rede, ela conseguiu alcançar seus clientes com redução de custos, valorização da marca, networking eficaz, expansão das vendas e expansão para um site de rede social (REZVANI; GHARAMANI; HADDADI, 2017).

Ao aplicar esta estratégia no seu negócio, ela implementou o marketing direto por meio da venda pessoal. Nessa estratégia, o vendedor realiza o contato pessoa a pessoa com clientes potenciais (MASCARENHAS, 2013), para viabilizar a comunicação cara a cara (BOLDUAN; KRAISCH, 2011). A entrevistada contou que desenvolveu essa ação de divulgação corpo a corpo para venda de pacotes de serviços, e que acredita que esse marketing boca-boca foi um potencializador na divulgação de seu negócio. Os principais achados desse estudo podem visualizados no Quadro abaixo:

Quadro 2: Principais Resultados

Modalidade	Estratégia	Descrição	Mecanismos utilizados
------------	------------	-----------	-----------------------



Marketing digital	Marketing de conteúdo	Conteúdos em sites, blogs e redes sociais	Vídeos Infográficos Posts ilustrativos E-mails de contato
		E-mails marketing e mala direta	Propaganda e apresentação do negócio.
Marketing tradicional	Marketing “corpo a corpo”, boca a boca. Marketing em rede Marketing de relacionamento	Contato direto com o cliente e construção de elos duradouros.	Vendedores diretos Networking

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Um ponto importante nos relatos da entrevistada é que ela não se “apegou” a uma ou outra modalidade de marketing (tradicional ou digital), ela, mesmo que instintivamente, os integrou em busca de consolidar sua empresa no mercado. Isso comprova que, embora o marketing em meios digitais, tais como sites, redes sociais e blogs, possa promover, com custos acessíveis, uma maior exposição e interação maior da marca com seus consumidores, o marketing tradicional proporciona ações mais diretas e pode se conectar diretamente com o público desejado. Assim, as estratégias e benefícios dos dois devem ser instituídas, posto que, de modo integrado, eles compensam, mutuamente, as fraquezas um do outro (CAXIAS; ROLIM, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No tocante ao uso de ferramentas tecnológicas, mesmo que não direcionadas a divulgação e promoção na empresa estudada, detectou-se o uso do Google Agenda para controle de compromissos e prazos, inclusive de forma integrada à agenda dos clientes; aplicativos de transcrição de Áudio para conversão de áudios em textos e documentos; drives virtuais para gerenciamento de arquivos e armazenagem; e computador e softwares para execução de atividades do escritório. Essas ferramentas são indispensáveis na empresa estudada e essenciais na execução dos serviços ofertados.

Considerando o marketing digital, o marketing de conteúdo; Mídias Sociais; E-mail Marketing; Publicidade Online e Pesquisa Online foram as ações instituídas no negócio por meio de ferramentas como Site; Blog Pessoal; Redes sociais: Facebook, Instagram, LinkedIn.

Do ponto de vista dos benefícios, o marketing digital permitiu a comunicação preliminar com os clientes, divulgação da empresa e construção de estratégias de vendas para o escritório. Quanto às razões para uso das plataformas indicadas, no geral o uso foi realizado por seguir tendências de mercado, sem um planejamento direcionado e específico ao negócio gerenciado, faltando inclusive um gerenciamento baseado nos 8Ps do marketing digital (VAZ, 2011).

As dificuldades de implementação de algumas estratégias de marketing digital decorrem da carência de conhecimento em marketing. Por outro lado, essa limitação formativa revelou o



autodidatismo da entrevistada e seu esforço para aprender sobre o assunto. Percebeu-se também que as estratégias adotadas eram incompletas e sem a implementação plena de todas as etapas e atividades necessárias. Por exemplo, embora a empresa tenha adotado certa variedade nas ações de marketing digital, falhou em não construir ações para marketing viral e monitoramento de suas ações no ambiente digital. De igual forma, a não associação à plataforma Google limitou o alcance da empresa.

A divulgação por estratégias tradicionais de marketing foi baseada no uso de propagandas em emissoras de rádio, vendas diretas e marketing boca a boca. Por meio dessas ações a empresa conseguiu vender pacotes de seus serviços, ampliou sua rede de clientes, instituiu marketing em rede (propagação por grupos de referência), ampliou seu networking, e aumentou o volume de anúncios e promoções de seu portfólio.

Percebeu-se que a medida que a entrevistada enfrentava desafios em tornar seu negócio conhecido ela implementava estratégias distintas de marketing, mesmo sem aguardar um período mínimo para que elas gerassem resultados. Isso ficou claro na transição do digital para o tradicional e posteriormente na integração de ambos. Além disso, ela partiu de uma estratégia de abordagem simples (apenas divulgação nos meios virtuais), seguido de um processo de auto aprendizado de procedimentos técnicos como linguagem de códigos e de programação, que embora não fossem o foco de sua empresa, eram assessorios às estratégias que pretendia utilizar.

Assim, percebe-se que ela transitou em práticas de marketing tradicional e digital sem estabelecer “raízes” em nenhum deles, isto é, do marketing de divulgação inteiramente presencial a àquele instituído em meios virtuais. Esse achado revela que por mais que o autoaprendizado seja valioso, se não estiver atrelado a um planejamento estratégico consolidado, público reconhecido e serviços valorizados, a resposta do mercado será limitada e com pouco impacto no desenvolvimento do negócio.

Ao migrar para o marketing tradicional, de base presencial, percebeu-se que um fator positivo foi a rede de contatos da entrevistada, pois sem esse apoio do marketing em rede, certamente que sua empresa teria tido maiores dificuldades. Por outro lado, caso a entrevistada não tivesse tido esse suporte em rede, talvez tivesse voltado atenção ao marketing digital e construído estratégias para viralizar nas redes digitais - pessoais e empresariais - locais.

Retomando a discussão sobre as limitações nos conhecimentos sobre marketing, percebe-se que esse talvez seja um entrave para o sucesso de práticas empreendedoras de profissionais com formação secretarial. Em vista disso, as noções de Marketing são um adicional e potencial diferencial para facilitar o empreendedorismo, inclusive em escritórios virtuais.

Essa constatação, a respeito das noções de Marketing, gera reflexões sobre o projeto pedagógico do curso de Tecnologia em Secretariado, pois embora fale-se muito empreendedorismo (experiência da autora), as discussões em marketing propriamente dito são limitadas em noções conceituais, sem aprofundamento em planejamento, ação e avaliação, aspectos que afetaram a empresa estudada. Não se quer dizer que esse deva ser o foco do curso, mas sim que se o empreendedorismo é uma das bases dessa formação, que seus elementos comerciais também devem ser melhor explorados. Dessa maneira denota -se que não basta o conhecimento secretarial para empreender, é necessário um mergulho mais fundo nas áreas administrativas.

Essa constatação, a respeito das noções de Marketing, gera reflexões sobre o projeto



pedagógico do curso de Tecnologia em Secretariado, pois embora fale-se muito empreendedorismo (experiência da autora), as discussões em marketing propriamente dito são limitadas em noções conceituais, sem aprofundamento em planejamento, ação e avaliação, aspectos que afetaram a empresa estudada. Não se quer dizer que esse deva ser o foco do curso, mas sim que se o empreendedorismo é uma das bases dessa formação, que seus elementos comerciais também devem ser melhor explorados. Dessa maneira denota -se que não basta o conhecimento secretarial para empreender, é necessário um mergulho mais fundo nas áreas administrativas.

Assim, os achados deste estudo contribuem para práticas do referido curso, pois, conforme percepção da autora, são nítidas as dificuldades em marketing, não só da entrevistada, mas também dos discentes, que embora tenham ideias criativas e inovadoras, não possuem suporte formativo para implementá-las. Esse conhecimento, inclusive, faria diferença na empresa júnior, principalmente nas estratégias de comunicação e integração entre no planejamento, execução e avaliação de ações de marketing.

Outro ponto a ser destacado foi o pioneirismo da entrevistada, pela sua visão de mercado, pois foi a primeira do ramo a se especialista em serviços de secretariado na capital amapaense, conduzindo a estas práticas empreendedoras através do modelo de negócios, escritório virtual. Ademais, embora seu pioneirismo e suas estratégias tenham atingido certa parcela do mercado, isso se deve à ausência de concorrência direta com os mesmos serviços ofertados. Por conta disso, ainda que disponha de uma cartela de clientes, esse escritório virtual carece de reformulação de suas estratégias para alcançar mais consumidores. Com as estratégias adequadas, ou melhor, com a implementação completa de estratégias de divulgação baseadas em pesquisas de mercado, a empresa estudada alcançaria outros nichos de mercado e clientes em outras regiões da federação. Mesmo porque, a pesquisa de mercado da entrevistada era muito simples e frágil, sem critérios ou objetivos preestabelecidos, voltada apenas para o levantamento de informações de clientes potenciais. No mais, poderia buscar parcerias com startups atuantes no mercado amapaense que já realizam alguns serviços de secretariado para potencializar atuação do profissional de secretariado ajudando a enriquecer seu portfólio de serviços.

Outrossim, considerando que a atuação do profissional de secretariado ainda é “desconhecida” da sociedade, novos estudos devem explorar as razões desse desconhecimento, não apenas criticando o não conhecimento por outras áreas, como tem acontecido, mas propondo soluções reais e factíveis, como aquelas implementadas pelo escritório estudado.

Adicionalmente, novos estudos podem averiguar se escritórios virtuais com outros tipos de serviços enfrentam as mesmas dificuldades em suas estratégias de marketing e as soluções utilizadas, a fim de comparar com os escritórios com serviços secretariais e superar lacunas de conhecimento e divulgação no mercado.

Considerando o entendimento de que a tecnologia e o marketing (divulgação) são elementos fundamentais ao funcionamento e propagação de um escritório virtual, este estudo alcançou seu propósito, pois conseguiu analisar o emprego de estratégias/técnicas de marketing para divulgação de um escritório virtual, contribuindo para a exploração dessa temática em uma área com poucos estudos científicos (marketing em secretariado), e inferindo achados que podem ser explorados em novas pesquisas e na divulgação de negócios de mesma natureza.



REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial.** Revista de Administração Pública (RAP) – Rio de Janeiro 42(2):275-302, mar./abr. 2008.
- ALBERTO, A.; ROCHA, R. **Tecnologia e Marketing: Potencialidades e desafios para o exercício de secretariado.** Resumo apresentado em: V Encontro de Secretariado da Universidade Federal do Amapá; 28 de setembro de 2022; Macapá, Brasil.
- ALBERTO, A.; ROCHA, R. **Tecnologia e Marketing: Potencialidades e desafios para o exercício de secretariado.** Resumo apresentado em: V Encontro de Secretariado da Universidade Federal do Amapá; 28 de setembro de 2022; Macapá, Brasil.
- ARAÚJO, D. da S.; SILVA, V. L. **O Profissional de Secretariado e o Uso das Tecnologias de Comunicação e Informação nas Organizações.** Semana Acadêmica Revista Científica - ISSN 2236-67/7, 2018.
- BARROS, C. M. P.; et al. **A Virtualidade no Mundo do Trabalho: Um estudo sobre a atuação do secretário executivo virtual.** Revista Expectativa, [S.I.], v.II, n.11, p.59-82, nov,2012.
- BOLDUAN, Wanderlei; KRAISCH, Everton Luis. **Marketing direto: Ferramenta de captação e retenção de clientes,** 2011.
- BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015.
- BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2017.
- BRETKE, Miriam. **O marketing de relacionamento e organização para competir em tempo real: integração entre a tecnologia da informação e o marketing.** (Tese de doutorado) São Paulo, EAE SP/FGV, 1999.
- BRAGATO, C. G.; PAULINO, C. R. **Marketing digital: O consumidor da era tecnológica.** Instituto Federal do Espírito Santo - IFes, Colatina, 2021.
- BUENO, G. T. **Marketing viral como ferramenta de comunicação Uma análise do canal Porta Dos Fundos.** (Monografia) Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, Brasília, 2013.
- CAXIAS, Nathália Medeiros. ROLIM, Clélio Figueiredo. **Marketing tradicional VS. Marketing digital: uma questão de mudança nas pequenas empresas.** **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v.8, n. 4, p. 98-113, 2019.
- COBRA, Marcos. **Novo Marketing.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.
- COSTA, T. P.; CHIZZONI, C. C.; VAZ, C. de F. M. **Secretários remotos ou in company: como se apresenta o mercado remoto para os profissionais de secretariado?** Secretariado Executivo em Revist@, v. 15, n. 1, p. 62-76, 8 abr. 2019.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de



- Empresas. V,35, N 03, p. 20-29. São Paulo. Mai/Jun 1995.
- CRUZ, C. A. B.; SILVA, L.L. **Marketing Digital: marketing para o novo milênio**. INSSN 1938-6708. Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v.7, n.2, Pub.1, Abril, 2014.
- DUARTE, S. R. H. **Uso da tecnologia da informação na atuação do profissional de Secretariado Executivo: um estudo de caso com egressos da UFPB**. 2020. 19 f. Artigo (Bacharelado em Secretariado Executivo) - Universidade Federal da Paraíba, 2020.
- ECKERT, A.; THIEL, D. **Marketing Viral: Mapeamento da Produção Científica na Biblioteca Eletrônica Spell**. Revista Economia & Gestão, v. 19, n. 52, p. 4-23, 2019.
- FAIK, I.; BARRET, M.; OBORN, E. **How Information Technology Matters in Societal Change: An Affordance-Based Institutional Perspective**. MIS Quartely, v. 44, n. 3, p. 13591390, 2020.
- HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Editora Manole,2004.
- JAIN, E. YADAV, A. Marketing and Technology: Role of Technology in Modern Marketing. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, v. 9, n. 5, p. 49-53, 2017.
- KOSSOSKI, C.; SELIGER, F.; SANTOS, T. M. D. **A Importância da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC's) para os profissionais de secretariado**. Fac. Sant'Ana em Revista, Ponta Grossa, v.I, n.2, p.123-137, 2.SEM,2017.
- KOTLER, P.; KELLER, L. **Administração de Marketing**. – 15. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LEE, Sync Sangwon. **Using Information Tecnology for strategic Advantage**. Msnsgement Information/ D. of information & Eletronic Commerce, Autumn, 2013.
- MARIN, A. C.; JUNGER, A. P.; MOSLAVACZ, F. L.; SOUZA, J. F. de. **Digital marketing as a tool for innovation and business leverage**. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. e673150, 2018. DOI: 10.17648/rsd-v7i3.245.
- NASCIMENTO, Fernanda Garcia. **A Tecnologia da Informação e os desafios para o profissional de secretariado executivo**. Trabalho de Conclusão de curso de Bacharelado em Secretariado Executivo, IEISSA - Ponta Grossa, 2017.
- MELO, C. O.; LUFT, M. C. M. S.; ROCHA, R. O. **Processo Decisório para Adoção Tecnológica em uma Instituição de Ensino**. REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade, v. 12, n. 2, p. 1-15, 2022.
- O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- PAES, R. V. O.; SANTIAGO, C. da S.; SILVA, J. F. da. **As práticas da assessoria através do escritório virtual**. Congresso Internacional de Secretariado - COINS, Maksoud Plaza Hotel – São Paulo ,26 a 28 de outubro de 2017.
- PIMENTA, Jonathas Campos. **O uso de software livre em um escritório virtual**. Monografia - Curso de Ciência da Computação, Universidade Federal, São Luís, 2016.



PINTO, Sandra Lúcia Aparecida; SOUZA, Luciana Cristina de. **Tecnologia e trabalho na era da informação**. Scientia Iuris., v. 21, n. 3, p.99-124, 2017.

SILVA, M. C. da. **E-mail Marketing e a Influência na Intenção de Compra do Consumidor Online - Caso Clubefashion**. Trabalho Final de Mestrado. Mestrado em Marketing. Universidade de Lisboa - ISEG, Outubro, 2015.

SILVA, E. M. M. **Assessoria Remota: estudo a partir de duas prestadoras de serviços**. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação) - UFC, Fortaleza, 2017.

SILVA, J. F.; SANTIAGO, C. S.; PAES, R. V. O. **As Práticas da Assessoria através do Escritório Virtual**. Congresso Internacional de Secretariado(COINS), 2017

SCHAEFFER, C. L.; SLONGO, L. A. **Marketing e as novas mídias: produção de conteúdo a partir do monitoramento de mídias sociais**. International Journal of Business & Marketing (IJBMKT), Porto Alegre, v. 3, n. 2, 2018, 3–15

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**. 1ª edição. São Paulo: Novatec, 2009 TORRES, Cláudio. **Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas**. 2010

TRAN, T. N. **Internet marketing strategies of a Finnish Vietnamese IT Company**. 2012. 71 f. Tese (Doutorado em Gestão industrial) -

UCHOA, M. T; COELHO, R. L. F.; SILVA, A. L. B da. **Comunicação Boca a Boca como Instrumento de Marketing para Micro e Pequenas Empresas** RGO - Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 14, n. 3, p. 175-193, set./dez. 2021.

VALERIO, A. B; et al. **Escritório Virtual: Análise de Viabilidade Econômica e Financeira de Implantação em Macapá(AP), Sob a Atuação do Secretário Executivo**. p.114-130 In:

VII Encontro Nacional dos Estudantes de Secretariado - 2016, Florianópolis. Anais eletrônicos.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8Ps do marketing digital: O seu guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2011.

VIANA, I. A. F. **EXECUTIVE SECRETARIAT: AN ENTREPRENEUR ACTING IN THE LABOR MARKET**. REGMPE, v. 3, n. 3, p. 138-148, 2018.

VILAÇA, M. L. C.; ARAÚJO, E. V. F. **Tecnologia, sociedade e Educação na era digital**. Duque de Caxias, RJ: UNIGRANRIO, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 320 p.

YIN, R.K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim** [recurso eletrônico]; tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva.- Porto Alegre: Penso.2016.

TECNOLOGIAS SOCIAIS: UMA DISCUSSÃO INICIAL NO CONTEXTO AMAPAENSE

Alessandra Alberto da Conceição(a)¹,alessandraalberto10@gmail.com. Universidade Federal do Amapá.



RESUMO

O presente estudo sobre as tecnologias sociais são projetos ou programas sistematizados em parceria com entidades públicas no intuito de gerar inclusão social dos participantes locais e principalmente geração de resultados significativos nestes locais. A partir disso, tem por objetivo identificar e analisar as tecnologias sociais desenvolvidas e implementadas no território amapaense como alternativas locais para sobrevivência e melhoria da qualidade da população local. Especificamente, pretende-se identificar e caracterizar as tecnologias sociais utilizadas pela população do estado do Amapá, conforme critérios estabelecidos na literatura e em organizações de gestão e catalogação de TS; discutir as razões para criação e operacionalização dessas tecnologias e; apresentar as principais aplicações das tecnologias sociais e os resultados alcançados pelos públicos envolvidos. Quanto aos procedimentos metodológicos trata-se de uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo, onde os dados oriundos de uma análise documental. Os resultados para três TS filtro ecológico resultaram na diminuição da problemática da água não tratada, Manejo de mínimo impacto aumento de produção de frutos do açaí nas áreas manejadas e na farmácia da terra resultou no aumento de plantas medicinais pelas comunidades implementadas. Conclui-se que a TS do manejo de mínimo impacto em açazais destacou pela análise mais completa das características que uma TS apresenta.

Palavras-Chave: Tecnologia Social; Inovação; Projetos.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, com o passar do tempo, a população brasileira tem crescido exponencialmente em virtude do processo de urbanização é do êxodo rural (SYDENSTRICKER-NETO; SILVA; MONTE-MÓR, 2014). Em decorrência disso, demandas sociais tornarem-se mais acentuadas, pois muitas cidades não acompanharam esse crescimento populacional, precarizando acesso às necessidades básicas da população e tornando-as problemas sociais recorrentes enfrentados, como exemplo disso é possível citar saneamento básico (PEIXOTO; AHMED; SALES, 2021), pobreza, acesso água potável, desemprego, desigualdades, moradia, violência (CARVALHO, 2013; PIRES, 2019).

Em nosso entendimento, o problema social é aquele percebido pela sociedade ou por uma parcela da população, onde situações de acesso, principalmente, às questões básicas persistem sem solução e atingem diferentes grupos sociais. Essas questões, como as citadas anteriormente, deveriam funcionar, mas infelizmente não são operacionalizadas e equitativamente acessadas pelos cidadãos.

É justamente por estes grupos desfavorecidos não terem acesso, ou acesso limitado em relação aos demais grupos e/ou classes sociais, que eles são “excluídos do acesso às condições mínimas de dignidade” (SILVA et al., 2020, p. 1093) e vivem à margem da sociedade. Essa conjuntura, embora esteja presente em todo o território nacional, é experimentada com mais intensidade nos estados da região Norte do país, considerada mais vulnerável, dentre outros fatores, stência de locais desassistidos pelo poder público e pela ineficiência de políticas públicas.) Ademais, no contexto do estado do Amapá, foco deste estudo, não seria diferente, uma vez



pela exi

que, dentre os problemas que mais afetam a população dessa localidade sobressai a falta de saneamento básico e falta de água tratada, dentre outros. Sobre esse assunto, o Mapa de Conflitos da Fiocruz (FIOCRUZ, s.d) destaca que a precarização do saneamento básico e a falta de água tratada atinge 60% da população na capital amapaense. Considerando esses dados, evidencia-se a falta de políticas públicas mais eficientes ou a inexistência delas que atendam esses grupos mais expostos.

Considerando o contexto de problemas sociais no âmbito do Brasil, incluindo a região amapaense, emerge o conceito de tecnologias sociais (TS), “mudança paradigmática caracterizada por iniciativas científico-tecnológicas menos afeitas aos anseios do mercado e do lucro privado e mais comprometidas com as demandas dos indivíduos e comunidades que vivem em estado de maior vulnerabilidade econômica, política, jurídica e social” (NUNES et al., 2021, p. 9). Tem-se então, que essas tecnologias representam técnicas, procedimentos, metodologias e produtos para solucionar problemas sociais (DAGNINO, 2007).

Nesse projeto, compreende-se que as tecnologias sociais partem de projetos ou programas sistematizados em parceria com entidades públicas no intuito de gerar inclusão social dos participantes (atores locais) e principalmente geração de resultados significativos nestes locais. Considerando o papel das tecnologias sociais como instrumento para minimizar os efeitos da vulnerabilidade social na região norte, inclusive do Amapá, esse projeto endereça a seguinte questão: como estão configurados projetos de tecnologias sociais que representam alternativas locais para sobrevivência e promovem a melhoria da qualidade de vida da população no estado do Amapá?

Para responder a esse questionamento, o objetivo desse estudo é identificar e analisar as tecnologias sociais desenvolvidas e implementadas no território amapaense como alternativas locais para sobrevivência e melhoria da qualidade da população local. Especificamente, pretende-se identificar e caracterizar as tecnologias sociais utilizadas pela população do estado do Amapá, conforme critérios estabelecidos na literatura e em organizações de gestão e catalogação de TS; discutir as razões para criação e operacionalização dessas tecnologias e; apresentar as principais aplicações das tecnologias sociais e os resultados alcançados pelos públicos envolvidos.

Cabe informar ainda que a Tecnologia Social já movimentou mais de R\$ 400 milhões com investimentos no patamar de R\$ 2,3 bilhões em quase seis mil projetos que transformaram a vida de mais de três milhões de pessoas (PEREIRA; FREITAS, 2018).

Além disso, essa pesquisa justifica-se, dentre outros aspectos, pela ausência de estudos sobre Tecnologias Sociais (TS) no Amapá (considerando levantamento nas bases de dados SPELL e Scielo Brasil) e pelos elevados índices de problemas sociais destacados acima, principalmmentetendo em vista que Macapá, lidera o ranking de cidades com pior saneamento básico do Brasil (INSTITUTO TRATA BRASIL, 2021) e extenso histórico de instabilidade no fornecimento de energia elétrica (SOUTO; FORMER, 2021). Além disso, o Amapá lidera o ranking de pobreza no país (CAVALCANTE, 2021), está entre as regiões com maior necessidade de serviços de creche (INC, 2021), e nas últimas posições do ranking nacional de educação (IOEB, 2021).



Outrossim, embora a temática da TS não seja tão recente, ainda há amplo espaço acadêmico para discussão, principalmente na região norte, precisamente no estado do Amapá. Dessa maneira, acredita-se que esse estudo será precursor e poderá servir de referência para produções futuras pela abordagem e parâmetros delineados ou adotados nos procedimentos metodológicos e futuros resultados.

2 TECNOLOGIA SOCIAL (TS): CONTEXTUALIZAÇÃO E BREVE HISTÓRICO

A Tecnologia Social surgiu, enquanto conceito, em meados da década de 1990, entretanto, os anos de 1960 e 1970 já davam indicativos da necessidade de TS, especialmente nos países menos desenvolvidos, atingidos por ondas de desemprego. Nesse sentido, as TS foram inicialmente tratadas como tecnologias adequadas ou apropriadas, e como potenciais alternativas para as problemáticas de desemprego, saúde e alimentação (COSTA et al., 2014).

Dagnino (2014, p. 155) complementa esse entendimento explicando que o conceito de tecnologia social

remonta ao início dos anos sessenta do século passado, quando surgiu a ideia de Tecnologia Intermediária (que originou o movimento da Tecnologia Apropriada e veio a desembocar no atual da TS) e passou a ser necessário definir o que era esta alternativa à tecnologia convencional.

Dessa maneira, a definição de TS foi construída pela reflexão e críticas a mobilização das Tecnologias Apropriadas (TA), “entendidas como a reabilitação e o desenvolvimento das tecnologias tradicionais como forma de lutar contra as injustiças sociais, tendo a Índia como seu berço (ALMEIDA; ÁSSIMO, p. 4). No Brasil, o advento da terminologia Tecnologia Social (TS) ocorre no início dos anos 2000, entendida a priori, como uma tecnologia alternativa à tecnologia convencional, praticada pelas empresa com fins privados e lucrativos (DAGNINO, 2011).

Em termos governamentais e no contexto brasileiro, algumas iniciativas também fortaleceram a definição de tecnologia sociais. Nesse contexto, tem-se que, nos anos 2000, o então Ministério de Ciência e Tecnologia, criou uma secretaria específica (Secretaria de Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social) para desenhar projetos e ações em ciência, tecnologia e inovação para populações socioeconomicamente marginalizadas. Almeida e Ássimos (2021) acrescentam que essa iniciativa promoveu o acesso e apropriação de conhecimentos técnico-científico, baseado em tecnologias socialmente sustentáveis que contribuíram para a diminuição de desigualdades sociais, econômicas, inter-regionais e interpessoais.

Em termos governamentais e no contexto brasileiro, algumas iniciativas também fortaleceram a definição de tecnologia sociais. Nesse contexto, tem-se que, nos anos 2000, o então Ministério de Ciência e Tecnologia, criou uma secretaria específica (Secretaria de Ciência e Tecnologia para a Inclusão Social) para desenhar projetos e ações em ciência, tecnologia e inovação para populações socioeconomicamente marginalizadas. Almeida e Ássimos (2021) acrescentam que essa iniciativa promoveu o acesso e apropriação de conhecimentos técnico-científico, baseado em tecnologias socialmente sustentáveis que contribuíram para a diminuição de desigualdades sociais, econômicas, inter-regionais e interpessoais.

Os mesmos autores explicam que “ações governamentais, ONG’s e Redes de pesquisadores



e parceiros (Fundação Banco do Brasil, dentre eles) surgiram com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável e a difusão das TS. Foram os casos do Instituto de Tecnologias Sociais – ITS, fundado em 2001 e da Rede de Tecnologia Social – RTS em 2003 (ALMEIDA; ÁSSIMOS, 2021, p 4).

Outrossim, no cenário nacional, algumas iniciativas de TS foram promovidas a políticas públicas de cunho social, e “são exemplos de experiências que foram iniciadas sem o auxílio do poder público, mas que tiveram suas práticas potencializadas e disseminadas ao serem incorporadas como políticas, citam-se: o Programa de Produção Agroecológica Integrada e Sustentável (PAIS), o Programa Horta Comunitária do Município de Maringá (PR), o Programa de Redução do Impacto Ambiental e Geração de Renda através do Uso do Rejeito da Dessalinização da Água e o Programa Um Milhão de Cisternas (P1MC), que foi incorporado ao Programa Cisternas (MATOS JÚNIOR, 2021, p. 13).

2.1 Tecnologia Social: Conceitos e Requisitos

A concepção de Tecnologia Social perpassa e se diferencia de outras tecnologias, posto que a convencional objetiva a maximização do lucro com viés econômico, diferente da TS que tem como finalidade solucionar demandas sociais a partir de ações e estratégias para inclusão (DIAS; NOVAES, 2009), desenvolvimento, empoderamento (DAGNINO, 2009) e diminuição de problemas sociais (COSTA et al., 2014). Por essa razão, Dagnino (2004) expõe as TS como tecnologias não discriminatórias.

O Instituto de Tecnologia Social (ITS, 2004, p.26) define Tecnologia social como o:

Conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida.

Nesse sentido, as TS são percebidas na forma de produtos, técnicas e/ou metodologias reaplicáveis, elaboradas pela interação com a comunidade e com oferecimento de efetivas soluções de transformação social (RTS, 2010). As TS também dispõem de “potencial inovador para atender às demandas das populações mais carentes, especificamente, quanto à geração de renda, podendo ser mais produtiva e gerar produtos com mais qualidade do que a tecnologia industrial convencional operada por grandes empresas (JESUS; LUFT, 2021, p. 97).

Ademais, a Tecnologia Social (TS) possui ação de promover iniciativas que busquem transformação social com intuito de proporcionar a mudança social e melhorias não só em aspecto de qualidade de vida, mas também na solução de problemas sociais, impulsionando a inclusão e gerando empoderamento social, com a participação da comunidade, iniciativas governamentais e parcerias. Aliás, a interação entre diferentes grupos é um dos principais requisitos/objetivos para operacionalização das TS. A referida interação, de cunho participativo, entre agentes transformadores, demonstra o papel da população como parte integrante dos projetos ou programas de TS. Essa coparticipação tem propósito e caráter emancipatórios fundamentais à inclusão social (DUQUE; VALADÃO, 2017).

Já que umas das características marcantes é essa participação efetiva de diferentes grupos



sociais locais, Pozzebon et al., (2021, p. 668) reforçam que o “ponto de partida para a compreensão da tecnologia social é a identificação dos atores sociais – locais e não locais –envolvidos”, ou seja, os atores locais são aqueles membros da comunidade envolvidas no projeto e o atores não locais ou externos atuam como parceiros e/ou financiadores desses projetos.

Essa rede de agentes e parceiros é composta por empresas públicas, ONGs, instituições sem fins lucrativos, agências do governos e outras organizações com as funções de financiar, fomentar, elaborar projetos e certificá-los. Nesse ínterim, tem-se como exemplos a Embrapa, órgãos governamentais que atuam no desenvolvimento tecnológico, econômico e de inovação pelo país e a Fundação do Banco do Brasil (FBB) que certifica e premia iniciativas de tecnologia social através da plataforma RTS (Redes de Tecnologias Sociais) cuja seu principal objetivo é difundir e reaplicar as TS existentes. Costa et al., (2014, p. 39) acrescenta que essas instituições atuam para:

Ampliar a difusão e a reaplicação de tecnologias sociais, possibilitando a inclusão social, a geração de trabalho e renda e a promoção do desenvolvimento local sustentável. Para isso, a RTS apoia ações que incentivam a interação das comunidades locais e promovem soluções na vida das pessoas.

A localidade, isto é a comunidade de desenho e implementação de projetos de TS também é protagonista desse processo, implica dizer que estes locais são transformados e modificados pela ação não só de melhorias, mas pela autonomia local e principalmente pelo empoderamento das pessoas, que aprendem pelo saber fazer, em um processo de interação e aprendizado como meio ou modo de estimular os indivíduos a desenvolver ideais de alternativas locais e se tornarem multiplicadores do projeto e “empoderadores” sociais (POZZEBOM et al., 2021).

O ITS (2022, p. 16) reitera que “as comunidades se apropriam das tecnologias desenvolvidas e assumem o protagonismo dos processos” decorrente da maturidade atingida pelo projeto. Outrossim, esse protagonismo é resultante da incorporação do saber local dos membros da comunidade com saber técnico de parceiros externos, em um constante processo de mesclagem ou remistura de saberes (POZZEBON et al.,2021).

Avançando nessa discussão, tem-se que as tecnologias sociais dispõem de características próprias reconhecidas através dos conceitos acadêmicos e perspectivas de apoiadoras, gestoras e financiadoras. Nesse cenário, Medeiros et al., (2017, p. 967) apud Dagnino (2009) apontam requisitos que uma TS necessita atender como “simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade e geração de impacto social”, que assumem também o papel de exigências de TS. O ITS (2004, p. 27-28) também adota critérios e requisitos para classificação como TS, os quais são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Requisitos da TS

Requisito	Formas de verificação
Quanto a sua razão de ser	TS visa à solução de demandas sociais concretas, vividas e identificadas pela população.
Em relação aos processos de tomada de decisão	Formas democráticas de tomada de decisão, a partir de estratégias especialmente dirigidas à mobilização e à participação da população.



Quanto ao papel da população	Há participação, apropriação e aprendizagem por parte da população e de outros atores envolvidos.
Em relação à sistemática	Há planejamento e aplicação de conhecimento de forma organizada.
Em relação à construção de conhecimentos	Há produção de novos conhecimentos a partir da prática.
Quanto a sustentabilidade	Visa a sustentabilidade econômica, social e ambiental.
Em relação à ampliação de escala	Gera aprendizagens que servem de referência para novas experiências. Gera, permanentemente, as condições favoráveis que tornaram possível a elaboração das soluções, de forma a aperfeiçoá-las e multiplicá-las.

Fonte: Elaborado pela autora com base em ITS (2004).

Outros autores, a exemplo de Dias e Novaes (2009, p. 114-115) também discutem critérios para a identificação das TS, segundo eles as características que condicionam a seleção de TS são:

- 1) ser adaptada a pequenos produtores e consumidores de baixo poder econômico;
- 2) não promover o tipo de controle capitalista, segmentar, hierarquizar e dominar os trabalhadores;
- 3) ser orientada para a satisfação das necessidades humanas;
- 4) incentivar o potencial e a criatividade do produtor direto e dos usuários;
- 5) ser capaz de viabilizar economicamente empreendimentos como cooperativas populares, assentamentos de reforma agrária, a agricultura familiar e pequenas empresas;

Ademais, O ITS (2004) também estabeleceu objetivos e características de projetos para classificação como TS, são eles:

1. **Solução de demandas sociais concretas, vividas e identificadas** pela população: Problemas reais e causas de queixas e dificuldades pela população local, como por exemplo, falta de água potável.

2. **Participação, apropriação e aprendizagem** por parte da população e de outros atores envolvidos: gestão participativa, democrática e colaborativa que aproveite os conhecimentos de todas as partes envolvidas. Dagnino (2014), defende que TS resulta do controle assumido pelo ator social no processo de trabalho em virtude dos aspectos do contexto socioeconômico, pelo acordo social, do ambiente produtivo, do controle (autogestionário), e pela cooperação voluntária e participativa que concede mudanças no projeto/produto/metodologia gerado.

3. **Planejamento e aplicação de conhecimento de forma organizada**: estruturação e sistematização dos processos que compõem a TS, a fim de facilitar sua compreensão, replicação e aprendizado.

4. **Produção de novos conhecimentos a partir da prática**. Em verdade, a TS necessita gerar reaplicação e empoderamento por meio da construção e compartilhamento de conhecimentos em produtos/metodologias/projetos de fácil aplicabilidade (DAGNINO, 2009) que resultem, também, em capacitação dos atores locais (MATOS JÚNIOR; LUFT; ROCHA, 2022).

5. **Sustentabilidade econômica, social e ambiental**: o foco deve ser sanar carências da comunidade de forma sustentável, duradoura e replicável.

6. **Aprendizagens** que servem de referência para novas experiências: Possibilidade de otimizar as experiências e conhecimentos em novos projetos e estratégias baseadas em TS.

Diante dessa variedade de elementos e aspectos que compõem e caracterizam as tecnologias



sociais, Matos Júnior, Luft e Rocha (2022), os sintetizam em:

- **Aspecto concreto:** soluções concretas, palpáveis e claramente percebidas pela comunidade, como por exemplo o programa cisternas (MATOS JÚNIOR; LUFT; ROCHA, 2022).

- **Metodologia:** formas de operacionalização, incluindo o *modus operandi*, recursos e mecanismos-chave (SOUZA; POZZEBON, 2020). A metodologia engloba também procedimentos, componentes materiais, ferramentas, dispositivos, espaços locais e componentes imateriais (conhecimentos, experiências e métodos) (POZZEBON; TELLO-ROZAS; HECK, 2021) que geram transformações sociais (SOUZA; POZZEBON, 2020; MATOS JÚNIOR; LUFT; ROCHA, 2022).

- **Inovação:** conhecimento, ciência, tecnologia e inovação; resultante das necessidades locais e integração entre saberes científicos, tecnológicos e informais, que resultam em novos produtos/serviços e/ou melhorias nas soluções existentes; a participação social é; e os resultados assumem o papel de corroborar os benefícios e necessidades de aplicação da tecnologia social (MATOS JÚNIOR; LUFT; ROCHA, 2022).

- **Participação social:** participação, cidadania, democracia, decorrentes da obrigatoriedade de envolvimento de usuários e representantes da sociedade civil que fortalecem o processo democrático da TS (MATOS JÚNIOR; LUFT; ROCHA, 2022).

- **Resultados** (relevância social): gerados pela elaboração e implementação das TS, percebidos em soluções sociais com impactos na melhoria de vida dos cidadãos por ela alcançados (GARCIA, 2007; MATOS JÚNIOR; LUFT; ROCHA, 2022).

3 METODOLOGIA

Considerando as classificações metodológicas propostas por Fontelles et al., (2009), essa pesquisa foi classificada quanto a forma de abordagem, procedimentos técnicos, objetivos, instrumento de coleta e análise dos resultados. No tocante a forma de abordagem, trata-se um estudo qualitativo, baseado em fatos não contabilizados (MINAYO, 2014), que refletem a existência e aplicação de tecnologias sociais no cenário amapaense.

Quantos aos procedimentos técnicos, realizou-se um levantamento bibliográfico com base na análise narrativa de literatura, método baseado na investigação da literatura sem o estabelecimento de normas rigorosas e/ou replicáveis na busca dos estudos analisados (VOSGERAU; ROMANOWSK, 2014), que são selecionados pelo exame crítico e pessoal dos pesquisadores (ROTHER, 2007). No caso desse estudo, a pesquisa se desenvolveu por um levantamento teórico da literatura sobre tecnologias sociais com enfoque nos aspectos sobre suas características, objetivos e critérios, evidenciando principalmente a investigação no cenário amapaense.

Outrossim, trata-se de um estudo descritivo que descreveu características, fatores, elementos e metodologias que contribuem para a ocorrência da TS no cenário analisado (VERGARA, 2006). Para coleta dos dados foi utilizada a pesquisa documental, técnica relevante para pesquisas em ciências sociais e humanas, e que está baseada na análise de documentos originais, que ainda não receberam exame analítico (HELDER, 2006). Assim, para esta pesquisa o principal recurso, neste primeiro momento, são os documentos, mais precisamente documentos



públicos, que são mais acessíveis e podem ser consultados online (CELLARD, 2012). Além disso, o processo de seleção e análise preliminar dos documentos foi composto por fontes secundárias e contou com o apoio de instituições como Fundação Banco do Brasil (FBB), Embrapa, IEPA, etc. Dessa maneira, depois de levantamento preliminar da autora, as tecnologias sociais a serem estudadas foram escolhidas a partir do levantamento ou identificação de projetos certificados ou premiados pela FBB, posto que atendem aos critérios e/ou requisitos das TS.

A partir desses parâmetros, os projetos selecionados foram o Filtro ecológico, Manejo de mínimo impacto de açaiçais de Grotas e a Farmácia da Terra. Além dos documentos públicos sobre essas tecnologias sociais, as instituições proponentes das TS escolhidas também foram contatadas para disponibilização de documentos úteis a discussão desse trabalho. Para a análise documental, os documentos selecionados serviram como base de investigações para interpretação e síntese das informações mais relevantes (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). Portanto, a análise documental foi realizada em etapas como identificação dos documentos, leitura do material, destaque dos trechos que correspondem às tecnologias sociais trabalhadas, é nessa direção foram levados em consideração componentes como contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto e conceitos-chave por (CELLARD, 2008).

Além disso, para análise dos documentos foi utilizado um formulário elaborado pela autora, o qual estava segmentado em campos e categorias que identificaram o título da tecnologia social, ano de implementação, agentes envolvidos, contexto de implementação, metodologia e demais aspectos propostos por Dagnino (2009), ITS (2004), Dias e Novaes (2009) e Matos Júnior, Luft e Rocha (2022), discutidos na seção de referencial teórico.

Outrossim, esses formulários tiveram campos para descrição das razões para criação e operacionalização dessas tecnologias, principais aplicações e resultados alcançados, conforme estabelecido nos objetivos desse estudo e quando essas informações estavam disponíveis nos documentos consultados. Cumpri informar também que esses aspectos representam as categorias de análise dessa pesquisa. Por fim, os resultados foram comparados com achados teóricos sobre o tema. Assim, após a identificação de projetos ativos no território do Amapá, as tecnologias sociais do Filtro ecológico alternativo através da rede de Tecnologia social da FBB, manejo de mínimo impacto de açaiçais de Grotas em terras indígenas banco de dados da Embrapa por meio do livro Uasei (saberes do povo Karipuna) e a farmácia da terra de artigo sobre fitoterápicos e solução social serão discutidas e avaliadas na próxima etapa da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação e análise dos resultados, está estruturada nas categorias conforme Matos Júnior, Luft e Rocha (2022), adotadas neste estudo, a saber: aspecto concreto, metodologia, inovação, participação e resultados. Além disso, essa seção inicia com a apresentação das tecnologias sociais identificadas.

Tecnologias sociais identificadas : Filtro Ecológico Alternativo; Manejo de Mínimo Impacto de Açaiçais em Terras de Grotas; Farmácia da Terra;

A primeira tecnologia identificada foi o Filtro Ecológico Alternativo, destinado ao fornecimento da água potável para populações ribeirinhas do estado do Amapá nos municípios de



Laranjal do Jari , Vitória do Jari e na capital Macapá, onde comunidades rurais atendidas pela TS do Filtro ecológico Alternativo são atendidas. Essa TS foi proposta e desenvolvida pelo Instituto de Desenvolvimento Rural do Amapá (RURAP) em 2010, que mapeou e analisou a problemática do consumo de água não tratada retirada diretamente do rio e/ou de outras fontes não seguras, por agricultores e seus familiares. Esse contexto provocava problemas de saúde relacionados ao consumo de água contaminada, e em consequência disso gerava a diminuição da produtividade de atividades dentro de suas propriedades.

O Manejo de mínimo impacto de açazais de Grotas foi desenvolvido nas comunidades indígenas do Oiapoque, em 2015, pela Embrapa e uma rede de parceiros como Embrapa, CCPIO, Funai, Gati, Rurap, iepé e TNC , que contribuíram para sua implementação. Surgiu de uma demanda das queixas destas comunidades a partir do (PGTA) Programa de Gestão Territorial e Ambiental no manejo das palmeiras de açaí com intuito de melhorar e solucionar a problemática era a baixa produção de frutos do açaí em terras de grotas, de forma sustentável e alternativa.

O projeto Farmácia da Terra surgiu de uma inquietação de grupo de pesquisadores do IEPA da área de fitoterapia do Centro de Plantas Medicinais e Produtos Naturais fato de que somente as pessoas da cidade estavam tendo acesso a fitoterápicos elaborados e fabricados pelo Laboratório de Produção de Fitoterápicos e Fitocosméticos. Os principais responsáveis pelas informações etnofarmacológicas não estavam recebendo o retorno pela contribuição dada que visava promover a fitoterapia como alternativa ao emprego das plantas medicinais para tratamento de doenças em comunidades rurais do estado do Amapá se objetiva no atendimento de saúde básica dessas comunidades.

4.1 Aspecto concreto

Segundo o ITS (2004), essa característica decorre de um problema real , uma queixa ou dificuldade. No caso do filtro ecológico alternativo, ele foi uma solução concreta para os problemas vivenciados por comunidades rurais do Laranjal do Jari , Vitória do Jari e Macapá (Expoeira e Km9). O consumo de água não tratada pelas famílias destas localidades oferecia risco de contaminação e doenças.

O manejo de mínimo impacto em açazais em Terras de Grotas , advém das queixas dos povos indígenas do Oiapoque, ou seja, uma demanda local que foi incorporada ao Programa de Gestão Territorial e Ambiental do Amapá (PGTA). Para essa TS, definiu-se as áreas de grotas daquela região com trabalhos in loco na palmeira do açaí, como espécie para manejo e uso sustentável. Essa TS foi , desenvolvida e operacionalizada pela Embrapa e rede de parceiros Embrapa, CCPIO, Funai, Gati, Rurap, iepé e TNC com a finalidade de aumentar a produção de frutos na região e consequentemente no aumento da comercialização do açaí e geração de renda resultante da melhoria nas condições de vida dos participantes locais (GARCIA, 2007) ; (DUTRA; ROZENDO, 2019)

Quanto a TS Farmácia da Terra, esse projeto agregou conhecimento da sabedoria popular sobre plantas medicinais dessas comunidades, promovendo assim a estimulação dos usos de fitoterápicos como alternativa nas comunidades rurais presentes em alguns municípios do estado Amapá , já que surgiu de uma inquietação do grupo de pesquisadores do IEPA, que pretendiam utilizar o conhecimento tradicional e ao mesmo tempo fornecer alternativas de baixo custo e eficazes para comunidades.



4.2 Metodologia

Quanto ao modo de operação da TS do filtro ecológico alternativo, ela se inicia por curso de capacitação ministrados por membros do RURAP, realizados nas comunidades com a participação de cada representante da unidade familiar (Comunidades Tradicionais, Agricultores Familiares e Assentados da Reforma Agrária), onde são fornecidos materiais para confecção dos filtros (2023, agosto27).

Quanto a montagem, referente à operacionalização, são executados procedimentos e métodos (SOUZA; POZZEBON, 2020) baseados em:

1º passo: adquirir os materiais, que são:

- 02 (dois) baldes plásticos de 20 l (litros) com tampa;
- 01 (uma) torneira plástica com duas borrachinhas de silicone;
- 02 (duas) velas de filtro de cerâmica para filtragem de água, com duas borrachinhas

de silicone;

2º passo: Lavar bem os baldes com água quente e cocção com álcool gel 70%;

3º passo: perfurar os baldes nos locais indicados;

Nesta operação pode-se usar um pedaço de metal aquecido para fazer um furo na base inferior do balde para o encaixe da torneira, dois furos no fundo do balde superior e dois furos na tampa do balde inferior, na mesma direção, para o encaixe das velas.

4º passo: concluir a instalação.

Encaixar as velas e torneira com cuidado no manuseio para evitar quebrar as bordas dos baldes. Os baldes devem ficar no interior da casa, tampados e longe de qualquer material prejudicial à saúde, principalmente combustível, pois, o plástico pode adquirir odores.

Para a Manutenção do Filtro, o documento analisado recomenda:

- Retirar as velas e a torneira plástica, lavar com água quente as extremidades dos baldes sem a utilização de produtos químicos, e com uma toalha umedecida com álcool 70% espalhar por todo interior dos baldes;

- Lavar as velas com água corrente e uma escova abrasiva esfregando a superfície. Realizar esta atividade quando necessário. Montagem das velas e torneira plástica nos locais perfurados;

- Adicionar 2 (duas) gotas de Hipoclorito de Sódio (5%) a cada 1 (um) Litro de água no balde superior para eliminar vermes e bactérias. Esperar 30 (trinta) minutos antes de utilizá-la;

A técnica de manejo de baixo impacto tem como objetivo o aumento da produção de frutos, mantendo a biodiversidade e diversidade de espécies próximas aos açais. Nessa TS, a etapa de sistematização e operacionalização do projeto, segundo Karipuna (2015), se deu a partir de programas de treinamento divididos em setes etapas. Esses treinamentos foram realizados com os participantes indígenas e os técnicos dos órgãos governamentais (Rurap, funai, iepé, TNC, GATI e IEF) e visava capacitar sobre as técnicas de manejo do açai desenvolvidas por atividades em 11 (onze) áreas de 50m por 50m cada uma dividido em 4 partes medindo 25m por 25m, chamadas de módulos totalizando, assim 2.500 m² por área manejada nas aldeias no Oiapoque. Essas áreas



foram escolhidas pelos próprios indígenas, levando em consideração o trajeto entre aldeias e esses módulos (MATOS JÚNIOR; LUFT; ROCHA, 2022). Para cada área ficam responsáveis 4 grupos, compostos por 6 pessoas e mais 1 técnico, encarregados por (KARIPUNA, 2015, p. 51):

- Checar quantas touceiras de açaizeiros e árvores existem na parcela;
- Medir a circunferência dos açaizeiros e calcular a altura e verificar se tem cacho;
- Contar os números de açaizeiros entre adultos, jovens e perfilhos;
- Selecionar açaizeiros que irão ficar ou serão deburrados (feito desbaste sempre levando em consideração a cultura associadas a espécies);
- Selecionar árvores pelo tamanho, grossas medem 140cm, médias medem de 60cm e 140cm e a finas medem de 15cm a 60cm.

A partir dessas técnicas, pretendia-se ocupar 1 hectare com 400 (touceiras) de 5 açaizeiros adultos que estejam produzindo frutos, 4 açaizeiros jovens e 3 rebrotações, seguindo a lógica de distribuição no espaço, ou seja, de cada módulo. Com base nesses parâmetros, há melhor aproveitamento do espaço pela quantidade ideal de touceiras de açaizeiros, árvores e outras palmeiras promovendo a redução de competição de luz e alimento das plantas. Consequentemente, as técnicas empreendidas nessa TS propiciam uma maior produção de frutos, rendimento e qualidade da polpa do açaí. Além disso, facilita o acompanhamento desde o crescimento até a colheita, tendo em vista que o período de produção e colheita estabelece entre março e julho, (KARIPUNA, 2015)

O projeto Farmácia da Terra foi implementado em alguns municípios do estado do Amapá, com mais de 30 unidades instaladas. Em cada unidade foi implantada hortas de plantas medicinais, inclusive com viveiro de mudas que produzem, pelo menos 70% das espécies medicinais classificadas, atendendo a demanda das comunidades segundo (FIOCRUZ, 2023)

Nestas localidades foram capacitadas desde do plantio até produção de fitoterápicos mais de 800 pessoas entre o público alvo (agentes comunitários de saúde), incluindo também parteiras, estudantes de nível médio, professores, líderes comunitários, curandeiros, que foram treinados para cuidar de hortas. Para manutenção dessas hortas ficaram responsáveis membros da equipe do projeto e pessoas das comunidades integradas no projeto, ou seja, composta por 2 farmacêuticos, 1 enfermeiro, 1 nutricionista e 1 técnico agrícola, com a responsabilidade de implantação do projeto e execução das oficinas, passando por treinamentos de plantio, manejo, coleta, secagem e armazenagem das plantas e também a produção de remédios caseiros

Percebe-se, então, que as três tecnologias sociais possuem sistematização dos seus projetos e cada um adota uma maneira de instruir, envolvendo atores locais e não locais em um processo de transferências de conhecimento, experiências e métodos (POZZEBON; TELLO-ROZAS; HECK, 2021).

4.3 Inovação e Participação Social

No quesito inovação os três projetos se classificam de fato como Tecnologia social (TS) pois promovem a inclusão, mudança e transformação social a partir do uso de soluções inovadoras (MATOS JÚNIOR; LUFT; ROCHA, 2022). O filtro ecológico alternativo se é uma inovação incremental, já que resulta de uma prática existente (FRANZONI; SILVA, 2016) e por já existirem outros filtros com outros materiais, neste caso a solução para problemática foi otimizada pelo usos de baldes.



No manejo de mínimo impacto em açazais, outra inovação incremental foi percebida, concebida pelo manejo sustentável, decorrente de outras práticas existentes. No entanto, com atributos e procedimentos específicos para terras indígenas. O projeto Farmácia da Terra assume a mesma classificação dos anteriores, pois se refere a uma prática desenvolvida em outras regiões já que possui abrangência nacional.

Quanto a característica de Participação social infere como resiquito da ITS (2004) sobre participação, apropriação e aprendizagem, nesse aspecto promove o protagonismo resulta do conhecimento local com o conhecimento técnico dos parceiros externos POZZEBON; TELLO-ROZAS; HECK, 2021).

4.4 Resultados

Os achados nesse estudo reforçam características do Filtro Ecológico Alternativo como TS que gerou empoderamento nas comunidades selecionadas (DIAS; NOVAES, 2009), em razão de seu caráter emancipatório, pois capacitou participantes gerando a inclusão social (DUQUE; VALADÃO, 2009). Em decorrência disso, percebeu-se a redução do problema com a diminuição em quase 100% do número de ocorrências ou agravos de saúde relacionados à má qualidade da água para o consumo humano, promovendo também mudança nos hábitos de higiene pessoal e noções de educação sanitária domiciliar nas populações atendidas. Outrossim, foram confeccionadas centenas de unidades filtrantes no estado do Amapá no período de dezembro de 2010 a maio de 2013. TECNOLOGIA-SOCIAL, FILTROECOLÓGICO ALTERNATIVO (2023, agosto27)

O manejo mínimo de impacto em açazais através do projeto Açai beneficiou as aldeias contempladas com manejo em módulos nas áreas escolhidas e, dessa forma, reduziu a competição por luz e nutrientes, promovendo a diversidade local por intermédio da distribuição espacial. Proporcionou também a troca de conhecimento; formação continuada dos agentes multiplicadores locais e não locais; aumento da produção de frutos e comercialização. Ressaltou-se ainda que o manejo favorece práticas sustentáveis de plantio, já que são ações alternativas e tecnológicas e preservam a cobertura natural, sem prejuízos às funções dos ecossistemas. (KARIPUNA, 2015)

A Farmácia da Terra resultou no aumento do uso de plantas medicinais pelas comunidades nos serviços locais de saúde, como alternativa de tratamento e prevenção de doenças da APS, e redução de utilização de remédios alopáticos pelas comunidades, substituindo-os pelas plantas medicinais. SOLUÇÃO, SOLUÇÃO-SOCIAL. FARMÁCIA-DA-TERRA (2023, Março 15).

Esse projeto é uma alternativa viável à saúde pública, pois viabiliza o uso imediato dos remédios caseiros feitos com as plantas medicinais, a partir do treinamento, com ação de tratamento nas doenças alvo e principalmente difusão das plantas medicinais como alternativa de promoção da saúde. (FILOCREÃO; GALINDO; SANTOS, 2017).

Quadro 2: Principais Resultados

CATEGORIA	RESULTADOS	
	Filtro Ecológico Alternativo	Manejo de mínimo impacto em açazais em Terras de Grotas



Metodologia	Aplicação de curso e montagem dos filtros nas comunidades.	Aplicação de treinamentos da técnica de manejo e capacitação dos atores locais e não locais pela Embrapa.	Instalar de hortas nas unidades do projeto. Capacitação dos participantes pela equipe do Iepa.
Inovação e Participação	Inovação Incremental; População ribeirinha, Agricultores, familiares Assentados rurais; Membro do RURAP.	Inovação Incremental; Povos indígenas do Oiapoque; EMBRAPA, IEPÉ, CCPIO, FUNAI RURAP, GATI, TNC e IEF.	Inovação Incremental; Agentes comunitários e outros. Equipe do IEPA;
Resultados	Redução de doenças relacionados à má qualidade da água; Melhoraria da qualidade da água consumida; Mudança nos hábitos de higiene pessoal e noções de educação sanitária;	Troca de conhecimento e formação continuada dos agentes multiplicadores tanto de atores locais e não locais; Gerou aumento na produção de frutos e comercialização; Favorece uso sustentável já que são ações alternativas e tecnológica;	Aumento na tendência do uso das plantas medicinais; redução de utilização de remédios alopáticos; Uso imediato dos remédios caseiros feitos com as plantas medicinais.

Elaborado pela autora(2023)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Até o presente estágio dessa pesquisa, que será complementada em outros planos de trabalho, por essa discente e por outros alunos, a TS que mais se destacou foi manejo de mínimo impacto em açaiçais, que permitiu uma análise mais completa das características que uma TS apresenta. Isso não significa que as demais iniciativas estudadas não atendam aos critérios estabelecidos, mas sim que os documentos para análise foram escassos principalmente para o projeto farmácia da terra. Ressalta-se que todas as iniciativas trabalham a sustentabilidade nos locais implementados com soluções alternativas e de baixo custo e geraram empoderamento social. Os resultados apontam que todos os três projetos que foram estudados se classificam como tecnologia social, uma vez que foram certificadas e até mesmo premiadas pela Fundação do Banco do Brasil (FBB), a exemplo do projeto de manejo de açaiçais. Isso facilitou a identificação dessas TS, e sem isso, seria mais complexo identificá-las por não existir, ao menos no cenário amapaense, políticas públicas próprias para as TS, com uma legislação que retrate o conceito e requisitos, para além da literatura.

Outrossim, apesar dos esforços e pesquisas sobre TS ainda há lacunas que precisam ser exploradas, caso contrário, pesquisadores e a sociedade não teriam dificuldades de classificar ou reconhecer uma TS, porque embora alguns projetos apresentem parte dessas características como exemplo implantação de Sistema de Energia Solar Fotovoltaica em Comunidades Ribeirinhas do Sul do Amapá, não são catalogados ou registradas, percebendo-se uma certa ausência de mecanismos de sistematização de classificação para identificação e ampliação.

Outro ponto a ser destacado quantos aos resultados obtidos, foi a comprovação, conforme estabelecidos nas categorias de análise, dos aspectos concreto, metodologia, inovação, participação social e resultados como requisitos para TS, conforme constatado no estudo de Matos Júnior, Luft e Rocha (2022). Uma limitação deste estudo é que os dados encontrados na análise documental não eram dados recentes, e somente três anos após a implementação, embora soubéssemos que este



seria um período de maturidade do projeto gerou empoderamento dos atores locais, mas a falta de monitoramento do projeto após três anos, ou seja, atualização da informação, continua a ser um obstáculo para obter as informações mais recentes e até saber se o projecto ainda está ativo. Na medida em que o ecofiltro tem impacto no caso da Farmácia Terra, é necessário acompanhar os dados atualizados considerando que se trata de um requisito ou norma que caracteriza o TS reaplicado e ampliado em termos de funcionalidade do projeto.

Para estudos futuros vale a pena salientar que as demandas, carências sociais existem em todas regiões do Brasil, sendo mais explícitas em algumas localidades, tais como a região Norte. Nesse cenário, novas pesquisas podem se aprofundar nas tecnologias sociais identificadas, discutir seu atual estágio, fontes e potenciais para financiamento. Outrossim, novas pesquisas podem investigar a realidade dessas iniciativas em outras localidades do país, e não apenas no norte e nordeste, como tem ocorrido.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA PEIXOTO, A. L.; VILLELA AHMED, F.; MENDONÇA ROMERO SALES, C. **Saneamento Básico: direito de todos? Uma breve análise.** *Petróleo, Royalties e Região*, v. 19, n. 70, 2021.
- ALMEIDA, G. T.; ÁSSIMOS, B. M. **Tecnologia social: a prática tem levado sua razão de ser à morte ou a abordagem clínica é um dos caminhos para cura?** *Revista de Tecnologia Aplicada*, p. 3–17, 2022.
- ASSOGBA, Y. **Théorie systémique de l'action sociale et innovation sociale.** *Al -liance de recherche université-communauté/innovation sociale et développement des communautés (AURCISDC), Université du Québec en Outaouais (UQO), Série:Recherches*, n. 31, mars, 2010.
- CARVALHO, AI. **Determinantes sociais, econômicos e ambientais da saúde.** In FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. *A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: população e perfil sanitário [online]*. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. pp. 19-38.
- CAVALCANTE, L. **Pobreza piora com pandemia em todo o país, menos em 3 estados, diz pesquisa.** *Uol Economia*, 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/08/30/pobreza-avanca-em-todos-os-estados-menos-3-com-a-pandemia-diz-pesquisa.htm?cmpid=copiaecola>
- CELLARD, A. **A análise documental.** In: POUPART, J; DESLAURIES, J. P.; GROULX L-H; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, Á. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.* Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. p.295-316
- COSTA, J. S.; MAIA, A. B. G. R. M; CORREIA-LIMA, B. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; SILVA FILHO, J. C. L. **Tecnologia Social à Luz da Teoria Sociotécnica: O Caso do Projeto Mandalla no Ceará.** *RIGS Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v.3 n.3, 2014
- DAGNINO, R. (2004). **A tecnologia social e seus desafios.** In: *Tecnologia Social, uma estratégia para o desenvolvimento.* Fundação Banco do Brasil, Rio de Janeiro, 2004.



DAGNINO, R. **Ciência e tecnologia no Brasil: o processo decisório e a comunidade de pesquisa**. Campinas: Editora da Unicamp, 2007.

DAGNINO, R. et al. **Tecnologia social: ferramenta para construir outra sociedade**. Campinas: Unicamp, 2009.

DAGNINO, R. **Tecnologia social: contribuições conceituais e metodológicas**. Florianópolis: Insular, 2014.

DAGNINO, Renato. **Tecnologia Social: base conceitual**. Observatório do Movimento pela Tecnologia Social da América Latina, v.1, n. 1, 2011.

DAVID, A. C.; AYALA, M. P.; ROCHA, A. K.; CAMPOS, M. D. **Diálogo de experiências sobre extensão universitária e tecnologia social**. Raízes e Rumos, v.2, n.1, p. 116-155, 2014.

DIAS, R.; NOVAES, H. **Contribuições da economia da inovação acerca da tecnologia social**. In: DAGNINO, R. P. (Org.). **Tecnologia social: ferramenta para construir outra sociedade**. Campinas: IG/Unicamp, 2009

DIMENSTEIN, G. **Comunidade retoma uso de plantas medicinais**. Folha Online. Amapá. 14 dez/ 2014

DUTRA, C. K. T.; ROZENDO, C. **A formação da articulação semiárido brasileiro e do programa um milhão de cisternas no município de Apodi-RN**. Ciência E Sustentabilidade, v. 5, n. 2, p. 9-38, 2019.

DUQUE, T. O.; VALADÃO, J. DE A. D. **Abordagens teóricas de tecnologia social no Brasil**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 11, n. 5, p. 1, 2017.

FILOCREÃO, A. S. M. et al. **Fitoterapia na Amazônia: a experiência do estado do Amapá-Brasil**, Desenvolv. Meio Ambiente, v. 40, p. 399-420, abril 2017.

FIOCRUZ, Solução Social. 2023. Disponível em: Acesso em <https://solucoes.agora.fiocruz.br/solucao/solucao-social/farmacia-da-terra>. Acesso em 02 out. 2023.

FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. Hasegawa; FONTELLES, R. G. S. **Metodologia da pesquisa científica: Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa**. Revista Paraense de Medicina, v. 23, n. 3, 2009.

FRANZONI, G. B.; DA SILVA, T. N. **Inovação Social e Tecnologia Social: o caso da Cadeia Curta de Agricultores Familiares e a Alimentação Escolar em Porto Alegre/RS**. Desenvolvimento em Questão, v. 14, n. 37, p. 353, 2016.

GARCIA, J. C. D. **Uma Metodologia de Análise das Tecnologias Sociais**. São Paulo: ITSBrasil, 2007. In: XII Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica- ALTEC, Buenos Aires, Setembro, 2007

HELDER, R. R. **Como fazer análise documental**. Porto, Universidade de Algarve, 2006.

INSTITUTO TRATA BRASIL. **Ranking do Saneamento 2021** - Instituto Trata Brasil. Departamento da Informação e Inteligência Econômica (DIIE). Prefeitura São Luiz, 2021.

IOEB - Índice de Oportunidades da Educação Brasileira. Metas sociais - Nota Técnica – **Índice de Oportunidades da Educação Brasileira IOEB 2019**. Divulgada em 09 de setembro de 2019.



Revisada em 02 de junho de 2021. Disponível em: https://ioeb.org.br/wp-content/uploads/2021/10/Nota-tecnica-Ioeb-2019_Acesso_em_25_de_agosto_de_2023_atualizada.pdf
ITS BRASIL. Caderno de Debate – **Tecnologia Social no Brasil**. São Paulo: ITS. 2004.

JESUS, G. B. S. DE; LUFT, M. C. M. S. **Implantação de Projetos de Tecnologia Social: proposta de uma trilha metodológica**. Amazônia Organizações e Sustentabilidade, v. 10, n. 2, p. 96, 2021.

MARQUE, M. B. et al. **Tecnologia social de saneamento básico: reflexões a partir de uma ação extensionista no assentamento Nova São Carlos**. Retratos de Assentamentos, v. 24, n. 1, p. 136–157, 2021.

MATOS JÚNIOR, J. E. M.; LUFT, M.C.M.S.; ROCHA, R. **Tecnologias sociais? And the northeast brazilian semi-arid: a study on the cisterns's program**. In: XXV SEMEAD - Seminários em Administração, 2022, São Paulo. Anais... XXV SEMEAD - Seminários em Administração, 2022

MATOS JÚNIOR, J. E. **Políticas Públicas Baseadas em Tecnologias Sociais e o Semiárido Brasileiro: Um Estudo sobre o Programa Cisternas**. 134 f. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2021.

MEDEIROS, C. B.; GALVÃO, C. E. S.; CORREIA, S.; GÓMES, C.; CASTILLO, L. **Inovação social além da tecnologia social: constructos em discussão**. RACE, v. 16, n. 3, p. 957–982, 2017

NUNES, N. A. et al. **Investigando a Startup Enxuta: uma discussão sobre a metodologia de uma Organização da Sociedade Civil na perspectiva da Tecnologia Social**. Revista de Ciências da Administração, v. 23, n. 59, p. 8–22, 2021.

PEREIRA, L. C. B.; FREITAS, C. C. G. **Educação na tecnologia social: análise de experiências**. Revista Tecnologia e Sociedade, v. 14, n. 30, 2018.

PIRES, R. R. C (Org.). **Implementando desigualdades: reprodução de desigualdades na implementação de políticas públicas**. - Rio de Janeiro: Ipea, 2019.

POZZEBON, M.; TELLO-ROZAS, S.; HECK, I. **Nourishing the Social Innovation Debate with the “Social Technology” South American Research Tradition**. Voluntas, v. 32, p.663–677, 2021.7–982, 2017.

ROTHER, E. T. **Revisão sistemática x Revisão narrativa (editorial)**. Acta Paulista de Enfermagem, v. 20, n. 2, 2007.

RTS - Rede de Tecnologia Social (Org.). **Tecnologia Social e desenvolvimento sustentável: contribuições da RTS para a formulação de uma política de estado de ciência, tecnologia inovação**. Brasília: Secretaria Executiva da Rede de Tecnologia Social, 2010.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História e Ciências Sociais, São Leopoldo, RS, ano 1, n. 1, p. 1–14, jul. 2009.

SILVA, M. L. A.; RAPOSO, I. O.; SILVA, L. E. S. C. da.; ASSUNÇÃO, J. E. de. S.; ROLIM, T. M.; SOUZA, A. B. M. de.; FRANCO, F. da. S. **Vulnerabilidade social, fome e pobreza nas**



Regiões Norte e Nordeste do Brasil. DOI:10.37885/200700618 In book: Políticas Públicas, Educação e Diversidade: Uma Compreensão Científica do Real (pp.1083-1105) - January, 2020.

SCHIRAY, D. M.; CARVALHO, C. C.; AFONSO, R. **Creative economy as a social technology approach: A case study in favela da Mangueira**, Rio de Janeiro, Brazil. Academia Revista Latinoamericana de Administración, v. 30, n. 4, p. 508-528, 2017.

SOUTO, T. S.; FOMER, I. (Orgs.) **Desenvolvimento Regional: política, planejamento e economia.** Santa Maria, RS: Arco Editores, 2021.

SYDENSTRICKER-NETO, J.; SILVA, H.; MONTE-MÓR, R. L. **Dinâmica populacional, urbanização e meio ambiente (subsídios para o Rio+20)** [livro eletrônico]. (Série população e desenvolvimento sustentável). - Brasília: UNFPA - Fundo de População das Nações Unidas, 2015.

TRANSFORMA, **Rede de Tecnologia Social** /fbb. Disponível em: <https://transforma.fbb.org.br>. Acesso em 31 março 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

VOSGERAU, D. S. A. R.; ROMANOWSKI, J. P. **Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas.** Revista de Diálogo Educacional, v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014.