

EAS Estudos de
Administração e
Sociedade



Revista EAS. Niterói – RJ, v.9, nº1, 2024 - Publicação semestral do
Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGAd - UFF

DIREITOS

Os textos publicados na revista são de inteira responsabilidade de seus autores.

Permite-se a reprodução, desde que citada a fonte.

DISPONIBILIDADE

A Revista Estudos de Administração e Sociedade está disponível

em: <http://revistaeas.uff.br>

CATÁLOGO

Revista Estudos de Administração e Sociedade – v. 9, n. 1,
(2024) – Niterói Universidade Federal Fluminense, 2017 -

Frequência: Semestral

ISSN: 2525-9261

INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL

Publicação do Programa de Pós Graduação em Administração –
PPGAd Universidade Federal Fluminense

(<http://www.adm.uff.br>)

INFORMAÇÕES DA EDIÇÃO ATUAL

Sigla e Nome do Periódico	Cidade de Edição	Volume (Edição Atual)	Número (Edição Atual)	Ano (Edição Atual)
EAS – Revista Estudos de Administração e Sociedade	Niterói/ Rio de Janeiro	v.9	n.1	Jan. Jun. / 2024

EDITOR-CHEFE

CLÁUDIO ROBERTO MARQUES GURGEL

EDITOR DA SEÇÃO: ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRA

PAULO EMÍLIO MATOS MARTINS

CO-EDITORA JANAÍNA MACHADO SIMÕES

**EDITOR DA SEÇÃO: ESTADO, ORGANIZAÇÕES E
SOCIEDADE**

SÉRGIO DE SOUSA MONTALVÃO

CO-EDITORA DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA

COORDENADORA EDITORIAL

LILIANE MAGALHÃES GIRARDIN PIMENTEL FURTADO

ASSISTENTE EDITORIAL

GABRIEL COUTINHO MELO

THIAGO CORREIA COUFAL

**COORDENADORA DO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGAd UFF**

ANA RAQUEL COELHO ROCHA

COMITÊ EDITORIAL

- Prof. Antonio de Araujo Freitas Junior, Fundação Getulio Vargas - FGV, Brazil
- Prof. Bianor Scelza Cavalcanti, Fundação Getulio Vargas - FGV
- Prof. Cláudia Souza Passador, FEARP/USP, Brazil
- Prof. Claudio Marques Gurgel, UFF - Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Clezio Saldanha dos Santos, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brazil
- Prof. Elvia Mirian Cavalcanti Fadul, Universidade Salvador - UNIFACS, Brazil
- Prof. Fernando de Souza Coelho, Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP), Brazil
- Prof. Florence Pinot de Villechenon, ESCP Europe, France
- Prof. Francisco César Pinto da Fonseca, Centro de Estudos de Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP) e Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Brazil
- Prof. Frederico Lustosa da Costa, Universidade Federal Fluminense, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis., Brazil
- Prof. Freddy Mariñez Navarro, El Colegio de Jalisco, Mexico
- Prof. Javier Jasso Villazul, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, México.
- Prof. Joel de Lima Pereira Castro Junior, Programa de Pós-graduação em Administração - PPGAd / Universidade Federal Fluminense – UFF (*In memorian*)
- Prof. José Antonio Gomes de Pinho, Escola de Administração/UFBA, Brazil
- Prof. José Walkimar de Mesquita Carneiro, Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Juan Mozzicafreddo -ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Portugal (*In memorian*)
- Prof. Maria Arlete Duarte de Araújo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Brazil
- Prof. Marco Aurélio Marques Ferreira, Universidade Federal de Viçosa
- Prof. Paulo Emílio Matos Martins, Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Paulo Roberto de Mendonça Motta, Fundação Getulio Vargas/EBAPE
- Prof. Rodrigo de Souza Filho, Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF
- Prof. Sergio Azevedo Fonseca, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Unesp, Brazil
- Prof. Sonia Maria Fleury Teixeira, Fundação Oswaldo Cruz, Brazil

SUMÁRIO – TABLA DE CONTENIDOS – CONTENTS

Editorial: Em busca dos bons padrões

- pp. 01 – 03

Claudio R. Marques Gurgel

1. Alguém precisa ver mais simulações? Uma análise ergológica do processo decisório de Sully

- pp. 04 – 34

*Débora Dias Resende
Alexandre Gustavo da Silva Carvalho
Lilian Bambirra de Assis
José Wille do Prado*

2. Participação nas Teorias Organizacionais – breve revisão do tema
- pp. 35 – 57

Júlio Carlos Figueiredo

3. Desempenho Logístico e Satisfação do Cliente na Agroindústria: uma análise dos indicadores-chave e seu impacto no nível de serviço

- pp. 58 – 86

Leandro José Riva

4. Os desafios do Marketing Social como instrumento de combate à redução da cobertura vacinal no Brasil: uma análise do Movimento Nacional pela Vacinação

- pp. 87 – 118

*Lígia Madureira Pereira
Valderí de Castro Alcântara
Ana Cristina Ferreira*

5. As small caps americanas e brasileiras: construção de duas carteiras para o período 2015-2022

- pp. 119 – 143

Renata Oliveira Pires de Souza

6. Estudo da Cultura do Consumo: Ritual de Alimentação

- pp. 144 – 167

Herlane Chaves Paz

7. Resenha

**Escassez: uma nova forma de pensar a falta de recursos nas
diferentes organizações**

- pp. 168 – 171

Josélia Batista Dias de Souza



EDITORIAL

Em busca de bons padrões

A edição atual da Estudos de Administração e Sociedade, EAS, traz um número maior de contribuições, a seu modo acompanhando o crescimento das perspectivas brasileiras, nesses novos tempos. É com muita satisfação que este editor, suas companheiras e seus companheiros de trabalho festejam isto.

Significativamente, tratamos aqui, em grande parte, de bons padrões e recursos, metodológicos e tecnológicos, que possam fazer avançar a produção e as relações de produção.

Apesar da crescente produtividade dos fatores, apontada em estudos recentes do IPEA, o Brasil necessita de redistribuição de renda, recuperação de direitos subtraídos e empregos decentes, tanto no privado, quanto no público.

Para isto devem concorrer os estudos e formulações científicos e técnicos, revertendo as tendências assustadoras do uso da inteligência artificial e outros avanços para maior precarização e desemprego.

Iniciamos a edição com *Alguém precisa ver mais simulações? Uma análise ergológica do processo decisório de Sully*. O artigo analisa o processo decisório à luz da ergologia, tomando como referência uma obra cinematográfica, *Sully, o herói do Rio Hudson*, um filme que destaca a sensibilidade humana como um recurso para a tomada de decisão, tão válido quanto os procedimentos cartesianos mais conhecidos.

Também preocupado com as relações de produção e o processo

decisório organizacional, o trabalho *Participação nas Teorias Organizacionais – breve revisão do tema* retoma o debate sobre a presença dos níveis táticos e operacionais nas decisões. Relembrando o valor dessa abordagem da gestão, que em certa medida democratiza, mas principalmente enriquece o processo, o texto não se deixa levar por ilusões ou manipulações a que infelizmente algumas experiências nos conduziram.

Desempenho Logístico e Satisfação do Cliente na Agroindústria: uma análise dos indicadores-chave e seu impacto no nível de serviço é um trabalho que nos dá a ideia da importância da logística no desenvolvimento das operações na agroindústria, mas principalmente oferece à leitora ensinamentos valiosos para o planejamento, a execução e o controle dos fluxos organizacionais.

O artigo que segue, *Os desafios do Marketing Social como instrumento de combate à redução da cobertura vacinal no Brasil: uma análise do Movimento Nacional pela Vacinação*, recupera a dura experiência da Covid 19 e os problemas criados, dentre outros motivos, pelo negacionismo. É um texto que contribui para o bom uso do marketing no sentido de recuperar os níveis de imunização dos brasileiros, traço anteriormente marcante da saúde nacional e do SUS.

As small caps americanas e brasileiras: Construção de duas carteiras para o período 2015-2022 coloca os dois mercados de capitais face à face, comparando rendimentos de papéis de empresas ainda incipientes, com relativa capacidade de capitalização, não só demonstrando que são opções interessantes, como informando que no Brasil elas apresentam rendimentos muito atraentes.

O *Estudo da Cultura do Consumo: Ritual de Alimentação* expõe dimensões da alimentação, na linha da Teoria da Cultura do Consumo. É uma leitura, nesse caso, do desafio da alimentação e nutrição, olhando-o sob

ólicas culturais, que envolvem o político, o religioso, o ideológico, aspectos enfim que às vezes são desconhecidos ou desprezados, sob a indução do consumo, muitas vezes despiciendo.

Encerrando a edição, trazemos a resenha do livro *Escassez: uma nova forma de pensar a falta de recursos nas diferentes organizações*. São, o livro e sua resenha, uma reflexão sobre o como administrar a escassez de recursos nas organizações. Presta-se a um momento histórico em que algumas organizações, seja no âmbito privado, seja no público, sofrem da carência de recursos, muitas vezes, no caso público, pelo descaso ou precarização deliberada daquele serviço ou daquela política de Estado.

A propósito, como registro penoso, nesse momento em que publicamos com alegria e entusiasmo o novo número da EAS, lembramos do povo gaúcho, cujo sofrimento nos mereceu e merece toda solidariedade, além do apoio às medidas que o ajudem a se reconstruir. Agora, esperamos, com outros padrões de segurança ambiental, que façam do Rio Grande do Sul um modelo de cuidados a ser seguido em todo Brasil.

Desejamos a todas e todos os nossos leitores um bom proveito desta edição.

Claudio Gurgel
Editor-chefe

Artigo – Administração Brasileira.

Alguém precisa ver mais simulações? Uma análise ergológica do processo decisório de Sully

Nome: Débora Dias Resende
Universidade Federal de Lavras
e-mail: debora.resende@estudante.ufla.br
Nome: Alexsandre Gustavo da Silva Carvalho
Centro Federal de Educação Tecnológica MG
e-mail: alexcarvalhoadm@gmail.com
Nome: Lilian Bambirra de Assis
Centro Federal de Educação Tecnológica MG
e-mail: lilianbassis@hotmail.com
Nome: José Wille do Prado
Universidade Federal de Lavras
e-mail: jose.prado@ufla.br

Resumo

O objetivo deste artigo consiste em compreender o processo da tomada de decisão por meio da abordagem ergológica. Para embasar a pesquisa, o referencial teórico discorre sobre a abordagem ergológica e o processo decisório em diálogo teórico com a ergologia. A metodologia adotada foi a análise fílmica de *Sully: O herói do Rio Hudson* (2016), fundamentando-se nas orientações de Penafria (2009). A análise do filme permitiu verificar a discrepância entre o trabalho real e o trabalho prescrito e a limitação das normas antecedentes e saberes constituídos, expondo a importância do uso de outros saberes como a intuição e a experiência. Portanto os saberes constituídos e investidos são essenciais, e o diálogo entre eles é fundamental para o processo da tomada de decisão do indivíduo. Ao analisar o processo decisório à luz da ergologia, a partir de uma obra cinematográfica, o trabalho contribui para o enriquecimento e a diversificação das pesquisas acadêmicas sobre a temática e para a consolidação do método de análise fílmica no âmbito brasileiro.

Palavras-chave: Processo Decisório. Tomada de Decisão. Ergologia. Saberes. Análise Fílmica.

Abstract

The objective of article is to understand the process of decision making through the ergological approach. To support the research, the theoretical framework discusses the ergological approach and the decision-making process in theoretical dialog with ergology. The methodology adopted was the film analysis of *Sully: The Hudson River Hero* (2016), based on the guidelines of Penafria (2009). The analysis of the film allowed to verify the discrepancy between the actual work and the prescribed work, the limitation of antecedent norms and constituted knowledge, exposing the importance of the use of other knowledge. Therefore, constituted and invested knowledge are essential, and the dialog between them is fundamental for the individual's decision-making process. By analyzing the decision making process in the light of ergology from a cinematographic work, this work contributes to the enrichment and diversification of academic research on the theme and to the consolidation of the film analysis method in the Brazilian context.

Keywords: Decision Making Process; Decision making; Ergology; Knowledge; Filmic Analysis.

[Submetido em 14-03-2024 – Aceito em: 21-05-2024 – Publicado em: 17-06-2024]

1. Introdução

Decidir é fazer uma escolha mediante uma série de alternativas. Aquele que decide reconhece uma situação, analisa a condição, gera possíveis alternativas, avalia as opções, implementa aquilo que escolheu e realiza uma avaliação a partir dos resultados obtidos (Caravantes, Panno & Kloeckner, 2005). Esse processo ocorre no nosso cotidiano, em vários âmbitos da vida, inclusive no meio organizacional. A tomada de decisão é uma ação que acontece em todo o tempo, nos diferentes níveis da organização afetando diretamente o seu desempenho (Gontijo & Maia, 2004).

O processo da tomada de decisão é amplo, o que possibilita e instiga diferentes abordagens, entre elas, a Ergologia. A Ergologia surgiu na Europa, em 1980, com o objetivo de compreender as mudanças organizacionais e estabelecer um diálogo entre elas e os estudos acadêmicos (Schwartz, 2006). O termo ergologia é utilizado, a partir de 1995, nomeada assim pelo seu principal pensador, Yves Schwartz (Schwartz, 2006). De caráter pluridisciplinar (Porto & Bianco, 2015), é uma disciplina do pensamento que se propõe a investigar questões como os *usos de si* e as diferenças entre o trabalho prescrito e o real (Schwartz, 2000).

Yves Schwartz, por volta de 1993, inicia o desenvolvimento do modelo denominado inicialmente de *O dispositivo a três pólos* (Schwartz, 2000). Esse dispositivo “é uma consequência da ideia de renormalização na atividade” (Schwartz, 2000, p. 44). Atualmente o modelo é conhecido como *Dispositivo Dinâmico a três Polos– DD3P*, sendo eles: (1) o polo dos saberes constituídos ou instituídos; (2) o polo dos saberes investidos; e (3) o polo dos saberes da prática dos processos socráticos em duplo sentido (Durrive & Schwartz, 2008).

Com o propósito de relacionar as temáticas, este artigo tem como objetivo geral compreender o processo da tomada de decisão por meio da abordagem ergológica. Para alcançar tal objetivo, realizou-se a análise fílmica de *Sully: O Herói do Rio Hudson* (2016). O filme estadunidense, baseado em fatos reais, conta a história do Capitão Chesley Sullenberger, o Sully, que, em janeiro de 2009, foi obrigado a fazer um pouso forçado no rio Hudson, após sua aeronave ter colidido com um bando de pássaros. A partir disso, Sully tenta provar que, diante das condições mecânicas e

técnicas, sua decisão foi a mais acertada. Mesmo que o filme relate uma situação específica, que ocorreu nos Estados Unidos, os acontecimentos transcendem o aspecto território, pois o foco são os indivíduos, os usos dos saberes e suas decisões, relação essa presente em qualquer localidade do mundo, o que abrange o Brasil, ou seja, os brasileiros cotidianamente fazem uso de seus saberes e tomam decisões a todo instante.

O número de publicações, em revistas científicas, que se utilizam da análise fílmica tem crescido, nos últimos anos (Leite, Leite, Nishimura, Silva & Santos, 2021), inclusive, há pesquisas que utilizam essa abordagem metodológica relacionando-a ao processo decisório (Santos & Clementino, 2022) e aos conceitos ergológicos (Fonseca, Assis & Ribeiro, 2020). Mas, ao realizar uma busca nas bases de pesquisa, *Spell* e *Scielo*, não se encontrou nenhum artigo que analisasse o processo decisório, a partir da abordagem ergológica, por meio da análise fílmica. Assim, com as junções das temáticas, o trabalho corrobora para enriquecer e diversificar as pesquisas acadêmicas de distintas áreas, em especial, a Administração.

Apesar desse interesse recente, para analisar obras cinematográficas, a legitimação dessa metodologia, no âmbito brasileiro, ainda está em construção (Ferreira, Machado, Silva & Silva, 2019; Leite et al., 2021). Ao seguir as orientações metodológicas de Penafria (2009), espera-se contribuir, para a consolidação do método de análise fílmica, nas pesquisas acadêmicas brasileiras. Ademais, a análise pode auxiliar com a didática das teorias para os estudantes interessados nos temas abordados (Walter, Gomes, Frega, Tontini & Silva, 2010).

2. Arcabouço teórico

O referencial deste artigo é subdividido em dois temas: a abordagem ergológica e o processo decisório em diálogo teórico com a ergologia. O primeiro aborda a origem da ergologia, sua raiz conceitual e algumas de suas principais definições. O segundo apresenta a história, a conceituação e alguns relevantes estudos do processo decisório, em paralelo teórico com a ergologia.

2.1 O primórdio da ergologia e seus principais conceitos

A origem da Ergologia está entrelaçada com a busca da compreensão do

trabalho industrial e dos serviços (Cunha, 2014). Em 1980, o cenário socioeconômico do trabalho, assim como as organizações e a sociedade, passavam por transformações nos países europeus. Um dos motivos de tal fato relacionava-se ao declínio do modelo taylorista e ao surgimento de novos modelos, técnicas e tecnologias (Rizzi, Bianco & Souza, 2020).

Nesse contexto de discrepância entre o mundo do saber e o mundo do trabalho (Mencacci & Schwartz, 2015), surge a necessidade de construir um acesso mais profundo e rigoroso ao mundo do trabalho, para analisar o que estava em transformação e integrar essas mudanças no universo acadêmico. Esse evento se torna os primórdios da ergologia (Schwartz, 2006).

O termo ergologia é utilizado, a partir de 1995 (Schwartz, 2006). O seu prefixo *ergo* tem origem grega que significa “ação, trabalho e obra” (Durrive & Jacques, 2010, p. 295), remetendo à energia e vitalidade do trabalhador. Porto e Bianco (2015) enfatizam que a ergologia é fundamentada em diversas disciplinas, possuindo caráter pluridisciplinar. Isso pode ser considerado positivo pelo potencial enriquecedor de múltiplas óticas, além da possibilidade de interdisciplinidade. Por outro lado, lidar com distintas perspectivas pode ser complexo e desafiador.

Schwartz (2000, p. 45) conceitua a Ergologia como uma “disciplina de pensamento”. Portanto não é uma nova disciplina científica, mas, sim, uma nova forma de pensar e aplicar os conceitos (Cunha, 2005). Trata-se de um “método ou de uma metodologia inovadora”, complementa Trinquet (2010, p. 94).

A Ergologia propõe enfatizar a atividade humana através do diálogo entre as normas antecedentes e os saberes investidos (Gomes-Júnior, Lopes & Guimarães, 2015; Nascimento & Warmling, 2020). Entende-se como atividade, um impulso de vida que se manifesta, nas renormalizações do meio, as quais exigem múltiplas decisões diante as situações do trabalho (Schwartz, 2004).

Para Porto e Bianco (2015, p. 1144), a análise ergológica investiga o “permanente debate de normas e de valores que renovam indefinitivamente a atividade humana”. Trinquet (2010) complementa que a ergologia possibilita expor a atividade humana e aprofunda-se na atividade do trabalho. Por meio da dialética multidisciplinar, possibilita constituir um conjunto dos saberes que permite ter uma

visão inteira e realista da situação da atividade do trabalho. Holz e Bianco (2014) consideram que a análise ergológica evidencia o trabalhador, e sua base é fundamentada no conceito de *corpo-si*.

A Ergologia utiliza o termo *corpo-si* em vez de sujeito ou subjetividade (Holz & Bianco, 2014). Schwartz, Duc e Durrive (2010) consideram que a essência do indivíduo é imprevisível e resistente às tentativas de ser objetivado. Assim, esse termo é mais apropriado, uma vez que não há intenção de defini-lo e limitá-lo. Com base nesse conceito *corpo-si*, Schwartz (2000) formula outro conceito principal da ergologia, o *uso de si*. Quando se expõe que o trabalhador faz *uso de si*, significa que não há execução, mas uso, ou seja, a essência do indivíduo fica em evidência.

Os *usos de si* ocorrem de duas formas: *o uso de si por si* e *o uso de si pelos outros*. A primeira está relacionada com o comportamento que cada trabalhador tem diante as normas antecedentes e prescritas, podendo aceitá-las, confrontá-las, modificá-las, ignorá-las, etc. Esses comportamentos serão baseados em seus critérios, gostos, experiências, históricos, grau de conhecimento, entre outros aspectos. O *uso de si pelos outros* considera que o indivíduo nunca trabalha totalmente sozinho. E diante *o outro* o indivíduo possui um conjunto de preceitos distintos (Schwartz, 2004). Holz e Bianco (2014) destacam que o *uso de si por si* e *pelos outros* ocorrem, em todos os níveis hierárquicos, que fazem os indivíduos de uma organização estarem a todo instante gerindo seu trabalho e as suas relações sociais.

Ante esses aspectos, como ressaltado por Trinquet (2010), a atividade humana e do trabalho são complexas e dinâmicas, por envolverem diversificados fatores cognitivos, emocionais, físicos e relacionais, além dos ambientes de trabalho variarem, em termos de locais, formalidades, tecnologia, estrutura organizacional, etc. Faz com que os pesquisadores ergológicos apresentem dificuldades, para compreenderem as atividades humanas, em especial, as atividades do trabalho e aplicarem os conceitos ergológicos de forma universal, exigindo adaptação para os diferentes contextos.

A abordagem ergológica também trata a diferenciação do trabalho prescrito e o trabalho real (Nascimento & Warmling, 2020). Segundo Trinquet (2010), o reconhecimento dessa diferença, nos dias atuais, é quase unânime. O primeiro,

também conhecido como saber construído (Trinquet, 2010), refere-se ao trabalho teórico e escrito, no qual são estabelecidas as normas antecedentes que são impostas aos trabalhadores (Schwartz, 2010). O segundo refere-se ao que de fato acontece no cotidiano do trabalho. O trabalho real faz com que o trabalhador, por experiência da execução da atividade, adquira o saber investido – saber esse informal e não escrito, que se refere à aderência com a atividade. Em suma, o que torna diferente o trabalho prescrito do real é a imprevisibilidade. O trabalho prescrito não consegue prever o que de fato ocorrerá na realidade do trabalho (Motta, Mola & Corá, 2019; Trinquet, 2010).

A partir desses conceitos, Yves Schwartz, por volta de 1993, inicia o desenvolvimento do modelo denominado inicialmente de *O dispositivo a três polos* (SCHWARTZ, 2000). Esse dispositivo “é uma consequência da ideia de renormalização na atividade” (SCHWARTZ, 2000, p. 44). Atualmente o modelo é conhecido como *Dispositivo Dinâmico a três Polos– DD3P* (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008).

Para Trinquet (2010, p. 103), “o termo “polo” consiste em um lugar virtual em que se agregam, sintetizam-se e exprimem-se objetivos, competências, saberes e conhecimentos, interesses, etc, mais ou menos comuns da realidade coletiva”. O polo representa uma entidade de ideias de um grupo de pressão, que busca conhecer e reconhecer seus interesses, suas concepções, junto aos outros polos, com concepções e interesses diferentes. As distinções dos polos os complementa. Destaca-se que não há indivíduos bem definidos em cada polo, pois o indivíduo pode pertencer simultaneamente aos múltiplos polos (Trinquet, 2010).

Esse modelo é formado por três polos: (1) o polo dos saberes constituídos ou instituídos - os conceitos, as competências, normas e os conhecimentos disciplinares acadêmicos ou profissionais são antecedentes, formais, prescritos, construídos pelo exterior e estão em desaderência com a atividade; (2) o polo dos saberes investidos - saberes verdadeiros adquiridos por experiência prática, são criativos, inovadores, imprevisíveis, permanentes, informais, indispensáveis, realistas, recriadores e aderentes à atividade do trabalho; e (3) o polo dos saberes da prática dos processos socráticos em duplo sentido - formadas pelo diálogo e envolvimento entre os polos dos saberes constituídos e investidos em busca da solução de problemas, eficácia e

eficiência (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009).

Outros conceitos centrais da abordagem ergológica são: as *dramáticas de uso de si* - as situações em que o indivíduo precisa assumir riscos e tomar decisões que resultam em consequências. Nessas situações, pode haver conflito e discordância entre os valores do indivíduo e os valores externos impostos (Schwartz, 2009). O *valor* - o peso que se atribui às coisas, a causa que faz o trabalhador ter certo tipo de decisão e comportamento (Durrive & Schwartz, 2008). A *renormalização* – o resultado da re-interpretção que se dá às normas que são impostas; é motivada pelo desencontro entre os valores propagados das normas antecedentes e os valores dos trabalhadores (Schwartz, 2011; Valadão & Bianco, 2021).

Schwartz (2009) considera que a aderência é característica da vida e da atividade humana. O debate de normas, as *dramáticas do uso de si* e as gestões do *uso de si* ocorrem no âmbito da aderência. Ressalta-se que aqueles que consideram que a vida é formada apenas pela desaderência possuem uma visão míope, engessada e errônea, pois estão considerando que a vida é mecanizada, prevista e antecipada.

2.2 O processo decisório e o diálogo teórico com a ergologia

As teorias e os teóricos que fundamentam o processo decisório são marcados pelo teor funcionalista, o que os fazem priorizar aspectos utilitários (Miller, Hickson & Wilson, 2014). A perspectiva ergológica possibilita refletir sobre as práticas funcionalistas, no sentido de apontar críticas, para que o indivíduo e as atividades executadas por eles sejam priorizados (Gomes-Júnior, Lopes & Guimarães, 2015). Assim, a ergologia pode contribuir para ocorrer uma transformação de como a teoria da decisão é pensada e aplicada na contemporaneidade (Trinquet, 2010).

Entende-se que, em razão da predominância funcionalista sobre o processo decisório, a ergologia pode ser entendida como antagonia pela sua caracterização crítica, mas, neste tópico, a intenção não é apresentar as contraposições e as transcendências, ao contrário, a proposta é realizar um diálogo entre as temáticas, apresentando os aspectos similares. Ademais, embora a ergologia tenha uma abordagem crítica, com intenção de transformação social, visando, em especial,

contribuir para melhorar as condições de trabalho do indivíduo, pode ter dificuldades de romper com a barreira conceitual, implementando mudanças efetivas, sendo um dos principais desafios dessa abordagem (Gomes-Júnior, Lopes & Guimarães, 2015).

O ser humano, em seu cotidiano, toma decisões, em todo o momento, que variam desde escolhas simples até as mais complexas. No entanto as teorias acerca dos processos decisórios não são tão abrangentes e se concentram em apenas alguns aspectos da atividade humana (Howard, 2007). A atividade humana, de acordo com Schwartz (2004), pode ser entendida como um impulso de vida, manifestado pelas renormalizações do meio, sendo exigidas múltiplas decisões, para executar as atividades, em especial, nas situações do trabalho. Assim, Schwartz (2000) considera que o trabalhador toma microdecisões em cada instante enquanto desempenha sua atividade.

No geral, a teoria da decisão se preocupa com o comportamento humano diante de uma série de opções e de incertezas, em que ele deve realizar uma escolha não aleatória, para alcançar um determinado objetivo, podendo ocorrer em âmbito individual ou coletivo (Santos & Clementino, 2022). Considera-se, portanto que a teoria da decisão formaliza o senso comum, fornecendo uma estrutura racional para o indivíduo em seu processo decisório (Hansson, 2005).

Howard (2007) ressalta que uma boa decisão é lógica, baseada nas incertezas, valores e preferências do tomador de decisão. Entretanto é preciso diferenciar uma boa decisão e um bom resultado – uma vez que boa gestão, bom planejamento e boa decisão não são sinônimos de bons resultados. Por sua vez, os autores ergológicos Schwartz, Duc e Durrive (2010) consideram que o indivíduo realiza as suas decisões, ao fazer um *uso de si*, por si e pelos outros. O primeiro se baseia em seus critérios, gostos, experiências, históricos, grau de conhecimento entre outros aspectos e o segundo leva em consideração os outros indivíduos.

Dentro da teoria da decisão, há uma distinção entre a tomada de decisão normativa e descritiva. A normativa está relacionada com a forma que as decisões devem ser tomadas, para serem racionais, enquanto a descritiva se preocupa em como as decisões realmente são tomadas (Hansson, 2005; Howard, 2007). Fazendo um paralelo com a ergologia, a decisão normativa se assemelha ao trabalho prescrito

e aos saberes constituídos pela necessidade de normas e regras antecessoras, enquanto a decisão descritiva dialoga com o trabalho real e os saberes investidos pela aproximação com a realidade (Trinquet, 2010).

A Escola Clássica da Administração (1910-1950) tratou o processo decisório de forma fragmentada, técnica e unilateral (Moritz & Pereira, 2006). O *homo economicus*, de Taylor e Fayol, era visto como aquele que tomava as decisões mais acertadas, pois era dotado de uma racionalidade plena (Procópio, 2017). Um dos responsáveis de modernizar a teoria da decisão foi Herbert A. Simon, que contribuiu, para a centralização das discussões no tomador de decisão, em seu esforço cognitivo e no contexto da decisão. Em 1947, Simon observou o cotidiano das organizações, a fim de verificar como as tomadas de decisões ocorriam em seu interior e concluiu que o comportamento dos decisores, na prática, distanciava-se das teorias pregadas até então (Tsoukiàs, 2008).

Diante de suas observações, em 1950, Simon desenvolveu a sua teoria da *racionalidade limitada*, ao afirmar que um tomador de decisão, diante de uma escolha, comporta-se com base em um critério de satisfação. Dessa forma, o tomador de decisão irá escolher a primeira opção que ele subjetivamente considera satisfatória, sem tentar uma solução ótima e irrealista (Procópio, 2017; Santos & Clementino, 2022).

Tsoukiàs (2008) aponta que Simon discorda em três aspectos dos primeiros construtos da teoria da decisão: (1) os decisores, na maioria das vezes, não conhecem bem e não conseguem definir seus problemas; (2) a capacidade de resolver um problema é limitado pelos recursos, informações e tempo disponíveis; e (3) o tomador de decisão busca por uma solução satisfatória e não por uma solução ótima.

Para Simon (1965), a principal característica da racionalidade é o conhecimento. O indivíduo, para tomar uma decisão, deve ter o máximo de informações e conhecimentos sobre cada escolha. Há também uma diferença entre a racionalidade real e a realidade objetiva, visto que a última não é concretizada pelo indivíduo – pois a racionalidade real apresenta limitações, decorridas do fato do indivíduo não possuir uma visão panorâmica das alternativas de comportamento e não conseguir antecipar as consequências de cada escolha, por isso que se tem

fragmentos e imperfeições das projeções do futuro. A experiência esperada pode divergir da experiência alcançada, para mais ou para menos, na intensidade, nos sentimentos e na satisfação, pois a imaginação gerada pela mente do ser humano difere da realidade (Simon, 1965).

As concepções acerca da racionalidade, cunhadas por Simon (1965), vão ao encontro do trabalho de Schwartz (1998), ao assinalar que o indivíduo lida com as dramáticas *de uso de si*, ao enfrentar situações que exigem que ele assuma riscos e tome decisões, sem conhecer as consequências. Os meandros dessas decisões podem ocasionar conflitos de valores no indivíduo (Valadão & Bianco, 2021).

Tratando do processo psicológico de escolha, Simon (1965) faz referência à docilidade, que possui como significado a verdadeira *aptidão para aprender* - um processo de pesquisa e exploração, seguida por uma fase de adaptação. Nesse processo, os recursos utilizados são a memória e o hábito. Outro ponto importante é a influência do objetivo no processo de decisão. Cada objetivo selecionado faz com que o indivíduo realize uma escolha diferente. O processo de planejamento permite que o indivíduo esquematize, utilizando a lógica. A partir das escolhas mais viáveis, realiza-se uma análise detalhada dessas possibilidades para chegar à melhor decisão.

Simon (1965) destaca que as instituições e as práticas institucionalizadas interferem diretamente no processo decisório e são responsáveis por tornar o processo mimetizado. O indivíduo realiza as decisões, utilizando a racionalidade, mesmo com as suas limitações. Entretanto as instituições e as práticas institucionalizadas utilizam mecanismos que induzem o indivíduo a achar que tem direito à liberdade de escolha, quando já estabelece os padrões. Conforme observam Schwartz, Duc e Durrive (2010), as instituições atuam de tal forma, porque a essência do indivíduo é imprevisível e resistente à objetivação.

O indivíduo, conforme Simon (1965), poderá analisar a situação com os conhecimentos existentes, realizar um julgamento de valores e, na maioria das vezes, irá optar não pela melhor escolha e, sim, a escolha que é aceita pela instituição. O valor, segundo Durrive e Schwartz (2008), é o peso que o indivíduo atribui às coisas e o que o faz ter certo tipo de decisão e comportamento. Por esse

motivo, a influência institucional molda os valores dos indivíduos e faz com que a maioria das escolhas de um indivíduo assemelhe-se com as do outro indivíduo. Torna-se um processo de decisão homogêneo (Simon, 1965).

Mesmo nos dias atuais, quando consideramos a evolução do ser humano com seus progressos em técnicas e avanços tecnológicos, a racionalidade continua não alcançando sua plenitude pela escassez de conhecimento (Santos & Clementino, 2022). Além disso, os recursos tecnológicos são utilizados somente se o processo decisório for julgado essencial e tiver tempo hábil para tal processo (Procópio, 2017). Gladwell (2005) também aponta que tanto o processo decisório, baseado em racionalidade, como o processo decisório, realizado pela interpretação consciente e inconsciente ou por intuição, estão sujeitos a erros e falhas.

Simon (1965), por sua vez, acredita que, mesmo quando o indivíduo realiza uma escolha intuitiva, está sendo influenciado pelas instituições. O indivíduo detém conhecimentos bem definidos, experiência, situações semelhantes vivenciadas que estão gravados na memória e são acessadas por meio do estímulo. As escolhas realizadas intuitivamente fazem acreditar que é a melhor escolha diante o institucionalismo vivenciado.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) pontuam dois tipos de modelos distintos de tomada de decisão: o racional e o comportamental. O modelo racional estabelece que o tomador de decisões já possui informações sistematizadas, que lhe dão o embasamento necessário para que ele escolha entre as alternativas que estão disponíveis. O fato de possuir informações completas faz com que ele consiga classificar, de forma sistemática e racional, cada uma das opções. A partir disso, o decisor age de forma neutra, tendo em vista o que é melhor para a organização (Amaral, Silva & Pereira, 2019). Assim, o modelo racional se assemelha ao polo dos saberes constituídos ou instituídos (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009), em desaderência com a atividade.

O Modelo Comportamental, por sua vez, considera que o tomador de decisão não tem informações completas sobre a situação, tampouco sobre as alternativas e pode, muitas vezes, não compreender plenamente tais variáveis, o que faz com que ele tome a melhor decisão possível, diante de tudo isso. Também as decisões podem

ser tomadas, a partir do conhecimento do decisor, suas experiências, as informações que ele possui, as alternativas que tem, seus valores, reflexos inconscientes, habilidades pessoais e hábitos (Caravantes, Panno & Kloeckner, 2005), o que aproxima o modelo comportamental do polo dos saberes investidos (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009), em aderência à atividade do trabalho.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) não apresentam um modelo intermediário entre o Racional e o Comportamental, que poderia ser relacionado ao polo dos saberes da prática dos processos socráticos em duplo sentido (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009).

Clemen (1996) assevera que, no processo decisório, também deve ser considerada a criatividade utilizada pelos indivíduos, ao solucionar os problemas. De forma semelhante, Buchanan e O'Connell (2006) defendem que, quando o indivíduo enfrenta uma situação de risco e incerteza - e essa situação não permite tempo suficiente para analisar a tomada de decisão - o indivíduo se utiliza da sua resposta emocional e do instinto na escolha das suas ações.

Para Gladwell (2005), a tomada de decisão racional e sistemática nem sempre é melhor que as decisões que realizamos de forma rápida e com escassez de informações. O cérebro humano é biologicamente treinado, para executar um processo cognitivo, que permite às pessoas avaliarem o que é importante. Mesmo com o mínimo de informações inseridas na própria mente, o indivíduo consegue ver as coisas como elas realmente são.

Ainda, conforme o autor, o processo mecanicista da tomada de decisão causa um engessamento, que não permite às pessoas olharem para seus problemas de forma completa, de modo que a boa decisão depende de um equilíbrio entre o pensamento racional e o instinto. No entanto Gladwell (2005) reconhece que, nos dias atuais, a tomada de decisão continua orientada pelo pensamento racionalista e existe certa descrença em relação a como o inconsciente dita a forma de perceber e o agir das pessoas.

A Teoria do Prospecto, desenvolvida por Tversky e Kahneman, é fundamentada nas decisões heurísticas, ou seja, as pessoas realizam suas decisões, de acordo com seus princípios e julgamentos, pensando nas perdas e ganhos de uma

determinada alternativa (Hansson, 2005). Tversky e Kahneman (1974) propõem relacionar o julgamento intuitivo e a tomada de decisão, defendendo que, mesmo o julgamento baseado em dados numéricos e estatísticos, está sujeito a erros e que, na vida real, os indivíduos tomam decisões baseadas em seus princípios ou crenças pessoais. O conhecimento parcial da situação ou das etapas, que constitui a sua resolução, faz com que os decisores optem por regras simples, a fim de reduzir de alguma forma a complexidade envolvida no processo de decisão.

Os trabalhos de Clemen (1996); Buchanan e O'Connell (2006); Gladwell (2005); e Tversky e Kahneman (1974) se assemelham ao trabalho de Schwartz (2009), que considera que uma das características, não apenas da vida, mas da atividade humana, é a aderência (com o debate de normas, as dramáticas do *uso de si* e as gestões do *uso de si*). Conflui para a ideia de que a vida em desaderência, considerada por alguns, é uma visão em descompasso com a realidade, que não pode ser mecanizada, prevista ou antecipada.

Apesar da crítica da ergologia com a prescrição das atividades, ela se faz útil e necessária em diversas ocasiões da vida. O problema então seria com o excesso de prescrição, ou ainda, com o processo pelo que essas prescrições são formadas, geralmente, não incluem a participação de todos os envolvidos. Além da supervalorização dessas normas antecedentes e o seu cumprimento pelos sujeitos sem antes realizar um pensamento crítico (Trinquet, 2010).

3. Metodologia

Para compreender o processo decisório à luz da ergologia, o presente estudo realizou uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo pela análise fílmica. Vergara (2005, p. 257) considera que as pesquisas qualitativas “contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão do mundo dos sujeitos”. Flick (2004) complementa que esse tipo de pesquisa permite aprofundar os estudos sobre o objeto de pesquisa.

Para Denzin (2004), os filmes, as fotografias e os vídeos podem ser simultaneamente, objetos de estudo, um método de pesquisa e uma fonte de recursos. O objeto de estudo desta pesquisa é o filme *Sully: O Herói do Rio Hudson*

(2016), com duração de 1h36min. O filme se baseia em fatos reais do considerado herói nacional dos Estados Unidos, o piloto de avião Chesley Sullenberger, o Sully, (interpretado pelo ator Tom Hanks).

A análise fílmica não é uma atividade recente (Penafria, 2009), entretanto esse tipo de análise ainda está em fase de consolidação no âmbito brasileiro (Ferreira et al., 2019; Leite et al., 2021). Para Penafria (2009), analisar um filme significa executar duas atividades básicas, o decompor/descrever e, no segundo momento, o interpretar. De acordo com a autora, esse tipo de análise necessita traçar os objetivos *a priori* e “exige uma observação rigorosa, atenta e detalhada” (Penafria, 2009, p. 4).

Para este estudo, foi utilizada a análise de conteúdo exposta por Penafria (2009). Esse tipo de análise considera o filme como um relato e tem em conta o tema da obra cinematográfica. Portanto a sua utilização consiste, em um primeiro momento, em explicitar o resumo da história e, logo após, realizar a decomposição do filme.

Para atingir esses objetivos, os autores do artigo, inicialmente, viram o filme duas vezes, sem interrupção, em seguida, reuniram-se para discutir sobre os aspectos e cenas que poderiam ser utilizados neste trabalho. O passo seguinte foi assistir ao filme com interrupções, focando nas cenas pré-selecionadas, nas quais realizou-se uma observação aprofundada, fazendo anotações sobre a fotografia, os aspectos audiovisuais e os discursos a serem analisados.

Após visualizar as cenas pré-selecionadas diversas vezes, para capturar os detalhes, esse processo resultou na seleção de três trechos da obra, os quais foram entrelaçados com o arcabouço teórico, apresentados no tópico, a seguir e, por fim, realizaram-se as considerações finais.

4. Apresentação do filme *Sully: O Herói do Rio Hudson*

Sully: O Herói do Rio Hudson é um filme norte americano, baseado em fatos reais, lançado em 09 de setembro de 2016. O título original da produção, *Sully: Miracle on the Hudson* (*Sully: Milagre no Hudson*) - assim como a tradução adotada

no Brasil - faz uma referência ao piloto [Chesley Sullenberger](#) e seu milagroso/heroico pouso no rio Hudson. O roteiro do filme é de autoria de Todd Komarnicki, e a direção é assinada por Clint Eastwood, que também foi co-produtor da obra.

O filme conta a história do voo 1549, do dia 15 de janeiro de 2009, que, após três minutos de decolagem, sofreu uma colisão com um bando de pássaros, perdendo os seus dois motores. A possível tragédia se transformou em um feito heroico, pela decisão tomada pelo piloto Sully de aterrissar a aeronave no rio Hudson, salvando a vida das 155 pessoas a bordo. Após o ocorrido, Sullenberger precisa lidar com as consequências positivas e negativas da sua decisão.

Ao mesmo tempo que Sully se torna um sucesso midiático e um herói popular, sofre um processo administrativo no Conselho de Segurança do Transporte Nacional dos Estados Unidos. Depois de simulações digitais do voo, o conselho insiste que teria sido possível realizar aterrissagens seguras tanto no aeroporto Teterboro, quanto no LaGuardia. Essa teoria mostra-se inverídica, após acrescentarem 35 segundos de pausa entre a colisão com os pássaros e o processo para aterrissagem em um dos aeroportos indicados. Esses segundos são adicionados para considerar o tempo de reação daqueles que pilotavam a aeronave. Após esse acréscimo, comprovase que ambas as tentativas de pouso acabariam em colisões, o que resultaria numa provável tragédia.

Em uma das últimas cenas de *Sully: O Herói do Rio Hudson* apresenta o momento em que a gravação da caixa preta do voo 1549 é ouvida pelo Conselho de Segurança, por Sullenberger, seu copiloto Jeff Skilles e todos os presentes na audiência. Nesse momento, para o telespectador, a cena é transportada para o dia do incidente, demonstrando todos os detalhes com imagens, conforme a gravação do áudio.

A gravação da caixa preta mostra que três minutos, após a decolagem, a aeronave colidiu com um bando de pássaros. Depois da colisão, Sullenberger observa que os dois motores entraram em pane. O piloto aciona a ignição e, em seguida, a unidade auxiliar de energia. Os efeitos sonoros e a conseqüente reação de Sully mostram que tais ações não são suficientes para estabilizar a aeronave. O piloto assume o controle do manche do avião, enquanto Jeff Skilles, o copiloto, pega o

manual de procedimentos a serem adotados. Sullenberger nota que ambos os motores estão sem empuxo e aciona o serviço de controle aéreo, informando seu retorno ao aeroporto LaGuardia. Enquanto Jeff executa as ações presentes no manual, Sully mantém contato com o controlador de voo.

A aeronave não possui altitude, nem estabilidade. Sully olha para a cidade de Nova York, à sua esquerda e para o rio Hudson à sua frente, percebendo que não seria possível chegar até o aeroporto LaGuardia. O piloto questiona ao controlador a possibilidade de pousar em Nova Jersey, que está à sua direita. O controlador realiza os procedimentos, para liberar a aterrissagem, no aeroporto de Teterboro, em Jersey. O avião passa bem próximo à estrutura superior da ponte George Washington, que liga Nova York e Nova Jersey e começa a perder mais altitude.

Sully se aproxima da cidade, entretanto, longe dos aeroportos e a notificação automática da aeronave sobre a sua proximidade com o solo, o piloto pega o dispositivo de comunicação com os passageiros e avisa para que se preparem para o impacto. Ouvimos a voz das aeromoças repetindo os controles de segurança: *Cabeças abaixadas! Fiquem abaixados! Preparem-se para o impacto!* Sully informa ao controlador de voo que irá pousar no rio Hudson, desvia da cidade e pilota em direção à água. Próximo à aterrissagem, Sullenberger pergunta a Skilles se ele tem alguma outra sugestão e ele informa que não. Sendo assim, [Chesley Sullenberger](#) pousa o voo 1549, no rio Hudson, salvando a vida de todos a bordo.

5. Análise de dados

Construiu-se a análise dos dados, conforme a seleção das cenas, dessa forma, esta seção é dividida em três tópicos, sendo cena 1- As simulações de pouso; cena 2 - Podemos falar sério agora; e cena 3- Não foi apenas eu, fomos todos nós.

5.1 Cena 1: As simulações de pouso.

A primeira cena escolhida para análise compreende o momento no qual o piloto Sully e seu copiloto Jeff assistem às simulações de aterrissagem realizadas ao vivo para o Conselho de Segurança do Transporte Nacional dos Estados Unidos. Esse

trecho da história se passa, em um grande auditório, com dezenas de pessoas presentes. Há uma tribuna, onde estão os cinco agentes responsáveis pelo processo, entre eles, Charles Porter que conduz a audiência. Em uma mesa lateral estão sentados Sullenberger e Jeff Skilles. Ao longo do salão, em primeiro plano, há grandes mesas, cheias de documentos e fones de ouvido, nas quais estão sentados diversos membros do conselho. Em segundo plano, há cadeiras de auditório, que estão ocupadas.

A cenografia é responsável pela instauração de um ambiente corporativo, mesclando características de um tribunal (como a tribuna do conselho) e de uma empresa (com dezenas de mesas e muita documentação). Os presentes utilizam trajes sociais predominantemente em tons de branco, preto, cinza e marrom – cores que também são dominantes na cenografia. A utilização dessa paleta de cores ajuda a formar um clima sério e formal no ambiente. A monotonia das cores é quebrada pelo azul vibrante dos dois telões que se encontram cada um de um lado da tribuna. Esses telões são utilizados para a projeção das imagens das simulações.

Charles Porter dá início à audiência pública. A integrante da tribuna, Elizabeth Davis, informa que atendendo ao requerimento de Sully e do sindicato dos aviadores serão apresentadas, ao vivo, as simulações que comprovam que seria possível aterrissar o voo 1549 nos aeroportos mais próximos a Nova York e Nova Jersey.

As simulações são transmitidas, via satélite, nos grandes telões nas laterais da tribuna. A primeira apresenta a simulação de pouso no aeroporto LaGuardia, Nova York. Os pilotos no simulador, após a colisão com a nuvem de pássaros, iniciam automaticamente as verificações da aeronave e dão início ao processo de retorno e aterrissagem, sendo bem sucedidos. Charles Porter informa que os resultados obtidos pelos pilotos da simulação são idênticos àqueles gerados pelo computador. A segunda simulação apresenta o pouso no aeroporto de Teterboro, Nova Jersey. Novamente, os pilotos do simulador iniciam os procedimentos de segurança, o caminho rumo ao aeroporto e o processo de aterrissagem, imediatamente após a colisão com os pássaros, sendo também bem sucedidos. Nesse momento, Ben Edwards, membro da tribuna, informa que as simulações apenas confirmam aquilo que os computadores já haviam atestado: seria possível pousar com segurança em

ambos os aeroportos (LaGuardia e Teterboro).

As simulações apresentadas pelo Conselho mostram os pilotos em processos decisórios racionais (Caravantes, Panno & Kloeckner, 2005), pois, ao reproduzir a situação real ocorrida, há informações perfeitas sobre a situação. Ao mesmo tempo, os pilotos em simulação têm em mente o que é melhor para a organização: pousar em um dos aeroportos, para que não haja perda material da aeronave.

Observa-se também a racionalidade de toda a situação, uma vez que, no simulador, não há o medo de perder a própria vida, matar todos a bordo ou causar uma catástrofe colidindo em área urbana. Isso fica evidente pela forma como os pilotos e copilotos dialogam calmamente, durante a simulação, apertando comandos mecanicamente e dirigindo a aeronave usando a ponta dos dedos.

A cena é uma demonstração do polo de saberes constituídos (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009), em plena desaderência com a atividade real e construída pelo exterior técnico e conceitual. Os simuladores tomam as decisões mais acertadas, pois têm racionalidade plena (Procópio, 2017), tal qual era considerada possível pela escola clássica da administração.

Ambas as simulações não passam de demonstrações do trabalho prescrito (Motta, Mola & Corá, 2019; Trinquet, 2010), uma vez que os pilotos que realizam os pousos digitais, não têm que lidar com a imprevisibilidade de uma situação real e podem se preparar repetidas vezes para fazer tais manobras de pouso de forma acertada.

5.2 Cena 2: Podemos falar sério agora?

A cena escolhida ocorre em sequência à cena 1. Por isso, o cenário permanece no auditório do Conselho Nacional de Segurança de Transportes dos Estados Unidos, dando continuidade à audiência de investigação operacional e do desempenho humano do voo *Airway 1549*, ocorrido no dia 15 de janeiro de 2009. Na sala permanecem presentes o piloto Chesley Sullenberger, o copiloto Jeff Skiles e os cinco membros da comissão da investigação. Diversas pessoas, homens e mulheres, também se fazem presente na sala. O filme não explica o porquê da sua presença, no

entanto, por se tratar de uma audiência pública, acredita-se que sejam pessoas que estavam interessadas ou envolvidas de forma técnica no caso.

A cena inicia com a fala do piloto Sully: *Podemos falar sério agora?* A pergunta ocasiona espanto e estranheza nas pessoas presentes, inclusive em Charles Porter. Essa fala é dita após as primeiras demonstrações de simulações realizadas com seres humanos. Os pilotos das simulações apresentam que seria possível o avião-A320 retornar para os aeroportos, LaGuardia e Teterboro e realizar um pouso bem-sucedido, com segurança. Até esse momento, está subentendido que Sully e Jeff não realizaram a decisão correta ao pousarem no rio Hudson.

A fala marca o início do discurso de Sully que tenta lembrar-lhes o que é ser humano e quais suas características, pois até então tais variáveis estavam sendo ignoradas na investigação pelos membros da comissão. Os membros se preocupavam excessivamente com os números, os cálculos, os parâmetros e o trabalho prescrito. As simulações, apesar de estarem ocorrendo com humanos, ainda se assemelhavam com as simulações dos computadores por estarem equiparando os humanos com as máquinas. Como proposto pela ergologia, Gomes-Júnior, Lopes e Guimarães (2015) expõem que é preciso enxergar o trabalhador como ser humano, e isso significa que o trabalhador possui sentimentos, emoções, necessidades, instintos e todos esses fatores são relevantes ao tomar uma decisão.

Diante do argumento de Sully, que os pilotos do simulador estavam se comportando como máquinas - além de destacar que eles tiveram tempo para treinar e foram instruídos a qual direção tomar, o que fazer e como fazer - os membros da comissão aceitam acrescentar 35 segundos ao tempo de resposta, equivalente ao tempo real para a tomada de decisão dos pilotos, antes que tenha início o processo de aterrissagem no simulador. Com isso, o resultado se torna diferente daquele obtido nas primeiras simulações. As aterrissagens simuladas dos aeroportos de LaGuardia e Teterboro se tornaram um fracasso, após o avião colidir com obstáculos.

Sully, como apontado por Simon (Tsoukiás, 2008), conseguiu identificar que o seu problema era a perda dos dois motores, o que resultaria em uma queda. No entanto ele não tinha informações e certeza se conseguiria retornar para o aeroporto ou quanto tempo o avião permaneceria com altitude. Pousar no aeroporto LaGuardia

ou no Teterboro seria a solução ótima, porém irrealista (Procópio, 2017), uma vez que, com ambos os motores danificados, a aeronave não teria condições de chegar até eles. A primeira opção que Sully considerou subjetivamente satisfatória (Procópio, 2017; Santos & Clementino, 2022) foi pousar no Hudson, que, embora seja um rio, era a superfície plana e sem obstáculo mais próxima. A capacidade do piloto de encontrar uma solução era limitada pelo pouco tempo (Tsoukiàs, 2008), recurso que o fez decidir pela opção que não resultaria em uma colisão em áreas urbanas.

Apresentam-se, nas cenas anteriores, as instruções da torre de comando para o piloto retornar ao aeroporto do LaGuardia ou tentar pousar no aeroporto de Teterboro. O guia de referência rápida representava um passo a passo de normas com a intenção de instruir as ações dos pilotos em situações anormais. Essas instruções representam as normas antecedentes e prescritas (Nascimento & Warmling, 2020). Sully faz *uso de si* decidindo confrontá-las e ignorá-las, ele toma as suas próprias decisões, baseadas em seus critérios, experiência e grau de conhecimento (Schwartz, 2004). Há uma discordância entre os valores de Sully e os valores impostos, expondo as dramáticas *de uso de si* (Schwartz, 2008; Durrive & Schwartz, 2008).

Sully assume os riscos e toma a decisão de pousar no rio Hudson, optando por seguir a sua intuição, os seus valores e a sua experiência. Sua decisão se prova eficiente, eficaz e acertada ao garantir a vida de todos a bordo. Corroborando com Gladwell (2005) que a tomada de decisão racional e sistemática nem sempre é melhor que as decisões que se realizam de forma rápida e com escassez de informações.

Sullenberger, diante das informações incompletas e incertas, faz uso do seu saber investido (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009; Trinquet, 2010), o segundo polo do *Dispositivo Dinâmico a três Polos– DD3P* (Durrive & Schwartz, 2008). Utiliza-se do seu conhecimento, intuição, experiência, seus valores, reflexos inconscientes, habilidades pessoais e hábitos (Caravantes, Panno & Kloeckner, 2005). O uso desses saberes se assemelha com o modelo comportamental, proposto por Caravantes, Panno e Kloeckner (2005). Sully também utiliza da sua percepção do contexto e do cenário enfrentado (Tversky & Kahneman, 1974).

O capitão Sullenberger, no princípio do filme, explicitou que não realizou cálculos, mas baseou-se principalmente em sua intuição e experiência adquiridas ao longo dos seus 42 anos de carreira como piloto. A atitude de Sully dialoga com o que apontam Tversky e Kahneman (1974), pois sua decisão foi baseada em suas crenças construídas, a respeito dos fatos e dos processos, adquiridos em seus vários anos como piloto. O pouso no rio Hudson demonstra que Sully precisou utilizar uma regra simples para agir – pousar urgentemente o avião em uma superfície plana e sem obstáculos – o que diminuiu a complexidade da sua decisão (Tversky & Kahneman, 1974).

A atitude de Sully também corrobora com Simon (1965), Procópio (2017) e Santos e Clementino (2022), ao demonstrar que a racionalidade continua não alcançando sua plenitude pela escassez do conhecimento. Além disso, os recursos tecnológicos são utilizados somente se o processo decisório for julgado essencial e tiver tempo hábil (Gladwell, 2005). Em relação aos membros da comissão, eles questionaram e descredibilizaram a decisão de Sully; tal atitude dos membros demonstrava que essa decisão não era a decisão institucionalizada da companhia aérea por não ser constituída pela racionalidade instrumental e científica (Simon, 1965).

Por outro lado, Simon (1965) acredita que, mesmo quando o indivíduo realiza uma escolha intuitiva, está sendo influenciado pelas instituições. As decisões de Sully são guiadas, em prol de garantir a sua sobrevivência, dos outros tripulantes e dos passageiros. Isso demonstra que a instituição das normas e regras da companhia aérea é irrelevante para ele em comparação à instituição da vida. Para garantir a vida, ele faz uso da sua criatividade (Clemen, 1996), do instinto e da sua resposta emocional (Buchanan & O'Connell, 2006), em seu processo decisório.

5.3 Cena 3: Não foi apenas eu, fomos todos nós.

Essa cena apresenta a conclusão da audiência. A cena inicia com Sully e Jeff em um corredor branco do lado de fora da sala. Ambos saíram da sala, após escutarem o áudio da cabine do dia do incidente. No diálogo entre os personagens, Sully diz: *Fizemos tudo juntos, somos uma equipe!* Demonstra o orgulho e a

satisfação com o seu desempenho e dos outros membros da tripulação.

Em outro momento, já no interior do auditório, ao ser enaltecido por Elizabeth Davis pela sua conduta diante a situação, Sully então volta a dizer: *Não foi apenas eu, fomos todos nós*. O piloto destaca a importância de todos: a tripulação, os passageiros, a equipe de resgate, o controle aéreo e os mergulhadores de terem executado os seus papéis da melhor forma, permitindo a sobrevivência de todos. Ao proferir essas falas, Sully está trazendo à tona o *uso de si pelos outros* (Schwartz, 2004), ao confirmar que o indivíduo nunca trabalha totalmente sozinho e a importância que cada ser tem ao desempenhar as atividades.

A cena representa que, após o discurso de Sully, ressaltando os aspectos humanos do trabalhador, a apresentação das simulações humanas com o acréscimo do tempo de decisão e o áudio da cabine da caixa preta, os membros da comissão reconhecem que não houve falhas humanas e que a decisão de Sully foi a melhor decisão diante das circunstâncias (Procópio, 2017; Santos & Clementibo, 2022; Tsoukiàs, 2008).

Apesar de Trinquet (2010) destacar que não há indivíduos bem definidos em cada polo (pois eles podem pertencer a múltiplos polos), durante toda a audiência, percebe-se a presença do polo dos saberes instituídos, representado pelos membros da comissão (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009; Trinquet, 2010).

Esses membros, movidos por interesses econômicos da seguradora e da companhia aérea, pretendiam alcançar a confirmação de falha humana. Os seus argumentos eram respaldados em teorias, opiniões de profissionais especializados, estudos científicos, valores numéricos e parâmetros. Por outro lado, o polo dos saberes adquiridos transparecia nas falas do piloto e do copiloto (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009; Trinquet, 2010), que utilizavam como base para seus argumentos a intuição, a experiência e os aspectos humanos. O diálogo entre os dois polos dos saberes se fez necessário, para julgar a decisão de pousar no rio Hudson e, ao realizá-lo, os indivíduos transitaram para o terceiro polo do saber.

Esse diálogo resulta na confirmação da discrepância entre o trabalho real e o trabalho prescrito (Motta, Mola & Corá, 2019; Trinquet, 2010). O trabalho prescrito do piloto e copiloto não previa um incidente de avião ocasionado por uma colisão com

pássaros. Jeff e Sully, ao longo do filme, também explicitaram algumas vezes sobre a ausência de treinamento e manuais que os instruísem sobre como agir na situação de pane dos dois motores, em uma baixa altitude, com vários obstáculos. Esses fatos corroboram com Motta, Mola e Corá (2019) e Trinquet (2010), ao relatarem que o trabalho prescrito não consegue prever o que de fato ocorre na realidade do trabalho.

Percebe-se, também, a importância e a complementação dos saberes construídos e investidos (Trinquet, 2010). O piloto e o copiloto reconhecem a importância das normas antecedentes (Nascimento & Warmling, 2020; Trinquet, 2010), pois valorizam os treinamentos e, durante a situação enfrentada, o seu primeiro recurso é utilizar o guia de referência rápida. O hábito, a memória e a influência da instituição (Simon, 1965) podem ser os responsáveis dessa ação dos indivíduos por já estarem condicionados a procurarem respaldo institucional.

Diante da limitação do trabalho prescrito, era necessário utilizar outros saberes para enfrentar os problemas do trabalho real. Sully, como exposto por Clemen (1996), Buchanan e O'Connell (2006), Gladwell (2005) e Tversky e Kahneman (1974), recorre à sua intuição e à sua experiência, para tomar decisões e sanar o problema no curto espaço de tempo. Esses elementos questionados, inicialmente pelos membros da comissão, no final os convencem e faz a tribuna reconhecer a importância desses saberes na tomada de decisão. Portanto o terceiro polo (Durrive & Schwartz, 2008; Schwartz, 2009; Trinquet, 2010) resultou na demonstração de que, no processo da tomada de decisão, são válidos os saberes instituídos, assim como os saberes adquiridos. O indivíduo, ao utilizar ambos os saberes, teve maiores chances de bons resultados.

6. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo compreender as tomadas de decisões à luz da abordagem ergológica do filme *Sully: O Herói do Rio Hudson*, baseado em fatos reais. Em foco, as decisões tomadas pelo piloto Chesley Sullenberger e seu copiloto Jeff Skilles, durante o voo 1549, ocorrido no dia 15 de janeiro de 2009, com saída do aeroporto de LaGuardia, em Nova York, Estados Unidos.

O voo teve complicações, que resultaram em um pouso forçado no rio Hudson.

Apesar da gravidade do incidente, todos a bordo do avião sobreviveram. Embora o resultado fosse positivo, houve uma severa investigação e questionamento da decisão do piloto pelo Conselho de Segurança do Transporte Nacional dos Estados Unidos. O ocorrido traz à tona a questão da decisão ótima *versus* a decisão satisfatória, além das discussões da abordagem ergológica sobre o trabalho prescrito e o trabalho real; os saberes constituídos e os saberes investidos; os *usos de si* e a dramática do *uso de si*.

A análise do filme permitiu evidenciar que os indivíduos estão propensos a realizarem decisões satisfatórias e não ótimas, diante a sua racionalidade limitada. Pousar no aeroporto LaGuardia ou no Teterboro seria a solução ótima para o piloto Sully, porém irrealista, uma vez que, com ambos os motores danificados, a aeronave não teria condições de chegar até eles. A primeira opção que *Sully* considerou subjetivamente satisfatória foi pousar no rio Hudson.

O filme apresentou a discrepância entre o trabalho real e o trabalho prescrito. O trabalho prescrito do piloto e copiloto não previa um incidente de avião ocasionado por uma colisão com pássaros. Jeff e Sully, ao longo do filme, também explicitaram algumas vezes sobre a ausência de treinamento e manuais que os instruissem sobre como agir, na situação de pane dos dois motores, em uma baixa altitude, com vários possíveis obstáculos. Esses fatos demonstram que o trabalho prescrito não consegue prever o que de fato ocorre na realidade do trabalho. Diante da limitação do trabalho prescrito, faz-se necessário o uso de outros saberes. Sully faz uso da sua intuição e da sua experiência, para tomar decisões e sanar o problema, no curto espaço de tempo, recorrendo aos seus saberes adquiridos.

Outra questão do trabalho prescrito refere-se à imposição das normas antecedentes. O indivíduo pode aceitá-las, confrontá-las, modificá-las, ignorá-las, etc. Diante disso, há discordância entre os valores de Sully e os valores impostos, expondo as dramáticas de *uso de si*. Sully faz *uso de si* decidindo confrontá-las e ignorá-las, ele toma as suas próprias decisões, baseadas em seus critérios, experiência e grau de conhecimento. Entretanto, ao utilizar a ótica do *Dispositivo Dinâmico Três Polos- DD3P* o diálogo entre os saberes constituídos e investidos, como proposto no terceiro polo, é fundamental para demonstrar que ambos os saberes são importantes ao processo da tomada de decisão. O indivíduo, ao utilizar

ambos os saberes, teve maiores chances de bons resultados.

A contribuição deste artigo está relacionada com o enriquecimento das pesquisas acadêmicas, ao unir o processo decisório e a ergologia. Ademais, ao analisar as tomadas de decisão à luz da ergologia, a partir de uma obra cinematográfica, pode colaborar para a diversificação de abordagens sobre o tema, além de contribuir, para a consolidação da metodologia de análise fílmica, nas pesquisas acadêmicas brasileiras.

Apesar das contribuições, o artigo possui como limitações a própria metodologia adotada, análise fílmica. O primeiro limite refere-se à subjetividade dos autores na análise, o que significa que diferentes estudiosos podem chegar a resultados diversos, dar mais ênfase em outros aspectos, divergindo dos resultados obtidos neste estudo. O segundo aspecto refere-se à limitação da compreensão. Mesmo o filme retratando fatos reais, trata-se de uma produção cinematográfica, criada e produzida, a partir da subjetividade de seres humanos, ou seja, fatos podem ser alterados e diversos aspectos irrealistas podem ser incluídos na obra, o que pode levar a interpretações limitadas ou/e equivocadas do pesquisador. Por fim, para melhorar o entendimento do leitor, ele deve ter conhecimento do filme, o que pode ser um obstáculo, se for de difícil acesso, não gratuito, disponibilizado em apenas uma linguagem, sem legenda ou a falta de algum outro recurso de acessibilidade.

Como explicitado, ao longo do referencial teórico, a própria ergologia possui suas limitações, como a complexidade de conciliação de múltiplas disciplinas, a dificuldade de compreender as atividades humanas, especialmente as atividades de trabalho, por distintos contextos e culturas, além dessas atividades serem dinâmicas e influenciadas por diversos aspectos. Ademais, apresenta dificuldade para romper com a barreira conceitual e propor transformações sociais concretas que visem melhorar as condições de trabalho dos seres humanos. Para sugestões futuras, espera-se desenvolver pesquisas que abordem em conjunto o processo decisório e os aspectos ergológicos em trabalhos de campo, utilizando diversas metodologias, em especial, qualitativas.

Apesar de apresentar visões críticas de autores, considerados relevantes, na temática do processo decisório, como Simon (1965) com a sua perspectiva da

racionalidade limitada; Tversky e Kahneman (1974) que defendem as decisões heurísticas; Clemen (1996) e Gladwell (2005), que consideram tão importante quanto as decisões racionais, as realizadas de forma intuitiva, rápida e feitas com criatividade, aspectos que contradizem a corrente tradicional do processo decisório, não se esgotam as possibilidades. Sugere-se desenvolver um estudo, para aprofundar sobre quais correntes e autores críticos há nesse campo, pois, mesmo autores que trazem aspectos críticos, ainda, são considerados funcionalistas, como Hebert Simon (Miller, Hickson & Wilson, 2014).

Destaca-se, ainda, que a base ergológica é apenas uma ótica entre várias outras que existem, usada para enxergar uma determinada realidade. Tendo em mente que ela possui caráter transitório, ou seja, a realidade é mutável e se diferencia diante os aspectos, como o espaço, o tempo, os envolvidos, os objetivos, a abordagem teórica, etc. Como em outras perspectivas, a ergologia procura promover um pensamento crítico, para gerar uma transformação social, por meio de múltiplos saberes. Assim, o artigo não tem a intenção de apontar qual dos saberes é mais relevante para o indivíduo e, sim, realizar uma reflexão para a importância de ambos os saberes, adquiridos e constituídos, no trabalho humano, inclusive no processo decisório.

Agradecimentos

Agradecemos pelo apoio à pesquisa as agências de fomento, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais- FAPEMIG e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Referências

Amaral, L. N., Silva, M. S., & Pereira, G. T. J. (2019). Gestão do conhecimento e o processo decisório nas organizações. *Revista Innovare*, 27, jan./jul. Recuperado de <http://cescage.com.br/revistas/index.php/Innovare/article/view/968>.

Araújo, P. M., Bianco, M. F., Valadão, K. T., & Anchieta, R. B. (2019). Estágio docente no curso de Administração: uma análise da atividade do discente-

professor. *Revista Principia Divulgação científica e tecnológica do IFPB*, (47), 24-36. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/read/a/ykfJqp7CL7vQhyFyHv9mFjN/>.

Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006). *A Brief History of Decision Making*. Harvard Business Review, 84(1), 32-41.

Caravantes, G., Panno, C., & Kloeckner, M. (2005). *Administração: teorias e processo*. São Paulo: Pearson.

Clemen, R. T. (1996). *Making hard decisions*. (2. ed.). Pacific Grove: Duxbury.

Cunha, D. M. (2014). Ergologia e psicossociologia do trabalho: desconforto intelectual, interseções conceituais e trabalho em comum. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17, 55-64. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/80632>.

Cunha, D. M. (2005). Saberes, qualificações e competências: qualidades humanas na atividade de trabalho. In: Reunião Anual da Anped (Vol. 28).

Denzin, N. K. (2004). Reading Film: Using films and videos as empirical social science material. In: Flick, U., Kardorff, E. V. & Steinke, I. *A companion to Qualitative Research*. California: Sage Publications.

Durrive, L., & Jacques, A. M. (2010). O formador ergológico ou “Ergoformador”: uma introdução à ergoformação. In: Schwartz, Y. & Durrive, L. (Org.). *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 295-300.

Durrive, L., & Schwartz, Y. (2008). Glossário da Ergologia. *Laboreal*, 4(1), 23-28. Recuperado de <https://journals.openedition.org/laboreal/11665>.

Ferreira, A. C., Machado, D. Q., Silva, J. S. da, & Silva, M. T. (2019). “Estrelas Além do Tempo”: uma Análise Fílmica da Práticas de Gestão da Diversidade nas Organizações. In: ENEO, X, 16-18 de maio de 2019, Fortaleza, Ceará. Anais... X ENEO, Fortaleza.

Flick, U. (2004). *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.

Fonseca, R. K. A., de Assis, L. B., & de Pádua Ribeiro, L. M. (2020). Como posso ajudar? O servidor público entre o mercado e a política.: Análise fílmica da série New Amsterdam à luz de conceitos ergológicos. *Pensamento & Realidade*, 35(3), 110-128.

Recuperado de [file:///C:/Users/dd_ga/Downloads/Fonseca Assis Ribeiro 2020 -Como-possa-ajudar---O-servido 64399%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/dd_ga/Downloads/Fonseca Assis Ribeiro 2020 -Como-possa-ajudar---O-servido 64399%20(1).pdf).

Gladwell, M. (2005). *Blink: a decisão num piscar de olhos*. Rio de Janeiro: Rocco.

Gomes-Júnior, A. B., Lopes, F. T., & Guimarães, L. V. M. (2015). Diálogos sobre o trabalho humano: perspectivas clínicas de pesquisa e intervenção. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade- FAROL*. Belo Horizonte, 2(5), dez. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3208>.

Gontijo, A. C., & Maia, C. S. (2004). Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 11(4), 13-30, out./dez. Recuperado de http://150.162.8.240/PNAP_2013_2/Modulo_4/Organizacao_processos_tomada_decisao/material_didatico/textos/Tomada%20de%20decisao.pdf.

Hansson, S. (2005). *Decision Theory: A Brief Introduction*. Stockholm: Royal Institute of Technology.

Holz, E. B., & Bianco, M. F. (2014). Ergologia: uma abordagem possível para os estudos organizacionais sobre trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(Edição Especial), 494–494. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/cebape/a/vf6KV9HSD3y4bmQyY6hVSvN/?lang=pt&format=pdf>.

Howard, R. (2007). *The Foundations of Decision Analysis Revisited, in Advances in Decision Analysis: From Foundations to Applications*, Editors: Ward Edwards, Ralph F. Miles Jr., and Detlof Von Winterfeldt, Cambridge University Press.

Leite, N. R. P., Leite, F. P., Nishimura, A. T., da Silva, M. A. B., & dos Santos, E. G. (2021). Film analysis in management research: knowing why and how to use it. *Gestão & Regionalidade*, 37(112). Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/e3d3814a452a8b3c9c6bfbbe5fce6b8b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035835>.

Mencacci, N., & Schwartz, Y. (2015) Trajetórias e Usos de si. In: *Trabalho e Ergologia II*. Diálogos sobre a atividade Humana. Tradução de Marlene Machado Zica Vianna. Belo Horizonte. Fabrefactum, 17-53.

Miller, S. J., Hickson, D. J., & Wilson, D. C. (2014). A Tomada de Decisão nas Organizações. Trad. Claudio P. Mazzilli, Carlos Osmar Bertero. In: Clegg; S. R., Hardy, C., Nord, W. R., Caldas, M., Fachin, R., & Fischer, T. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*, 1ª ed., 4ª reimpr. São Paulo: Atlas, p. 282- 310.

Moritz, G. O., & Pereira, M. F. (2006). *Processo Decisório*. Florianópolis: SEAD/UFSC.

Motta, R. G., Mola, L., & Corá, M. A. (2019). A Festa Universitária como Prática Fomentadora de Valores na Organização: as Economizadas à Luz da Ergologia. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 8(2), 115-139, maio/agosto. Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/28789>.

Nascimento, C. F., & Warmling, C. M. (2020). Service-Learning in undergraduate dental education: Professional competence for clinical decision-making. *European Journal of Dental Education*, 1ª ed., 25, 191-198, set. Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley.ez107.periodicos.capes.gov.br/doi/epdf/10.1111/eje.12590>.

Penafria, M. (2009). Análise de Filmes - conceitos e metodologia(s). In: VI Congresso SOPCOM, Lisboa, 2009. Anais eletrônicos... Lisboa, SOPCOM.

Porto, T. A., & Bianco, M. F. (2015). Produção científica sobre os “usos do corpo-si”: uma contribuição analítica com foco na ergologia. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade- FAROL*. Belo Horizonte, 2(5), dez. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3134>.

Procópio, M. L. (2017). A dimensão moral das decisões administrativas e os limites da racionalidade limitada. *Cad. EBAPE.BR*. Rio de Janeiro – RJ, 15(4), Artigo 3, Rio de Janeiro, out./dez. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/cebape/a/6cfRmxGGzbswdgRQsnmnpq/abstract/?lang=pt>.

Rizzi, J. A., Bianco, M. F., & Souza, E. M. (2020). [Renormalizações do trabalho e infidelidades do meio na indústria vidreira: uma análise ergológica](#). *Organização & Sociedade*, 27(95), 757-786, dez. Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/28777>.

Santos, D. M., & Clementino, V. D. R. (2022). O processo de tomada de decisão e o alcance de consenso no filme 12 Homens e uma Sentença e sua relação com o

contexto organizacional. *Revista de Administração da UNIMEP*, 19.

Schwartz, Y. (2000). A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. *Trabalho & Educação, Belo Horizonte*, 7, 38-46, jul./dez. Recuperado de <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9202>.

Schwartz, Y. (2004). Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. *Trabalho, Educação e Saúde*, 2(1), 33-55. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/tes/a/YpjWbCXw8WbWmNMcNyhwPPg/abstract/?lang=pt>.

Schwartz, Y. (2011). Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. *Trabalho, Educação e Saúde*, 9, 19-45. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/tes/a/HTF7DtBVhZfgVZXqhkPX4Mx/abstract/?lang=pt>.

Schwartz, Y., Duc, M., & Durrive, L. (2010). Trabalho e ergologia. In: Schwartz, Y., & Durrive, L. (Org.). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 25-36.

Schwartz, Y. (2006). Entrevista: Yves Schwartz. *Trabalho, Educação e Saúde*, 4(2), 457-466. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/tes/a/gTzWfzJjmY6Pngp8gBBRgzK/?lang=pt>.

Schwartz, Y. (1998). Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, Campinas, 19(65), 101-140, dez. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/es/a/RtKWfZVbWckMT8H3QLZWqpp/abstract/?lang=pt>.

Schwartz, Y. (2009). Produzir saberes entre aderência e desaderência. *Educação Unisinos*, 13(3). Recuperado de <http://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/4959>.

Schwartz, Y. (2010). Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. In: Schwartz, Y., & Durrive, L. (Org.). *Trabalho & ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói:EdUFF, 37-46.

Simon, H. (1965). Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. In:_____. *A Psicologia das decisões Administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1ª ed., cap. 5, 93-128.

Trinquet, P. (2010). Trabalho e educação: o método ergológico. *Revista HISTEDBR*

On-line, número especial, 93-113. Recuperado de <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8639753>.

Tsoukiàs, A. (2008). From Decision Theory to Decision Aiding Methodology. *European Journal of Operational Research*, 187, 138-161. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221707002949>.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124- 1131.

Valadão, K. T., & Bianco, M. F. (2021). Análise Ergológica da Trajetória de Vida de um Sindicalista. *Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre, 27(2), 462-495, ago. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/read/a/ykfJqp7CL7vQhyFyHv9mFjN/>.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Walter, S. A., Gomes, L., Frega, J. R., Tontini, G., & da Silva, W. V. (2010). Educação tutorial: revitalizando ensino-aprendizagem e pesquisa em administração. *Revista de Administração FACES Journal*, 9(4), 87-104.

Artigo – Estado, Organizações e Sociedade.

Participação nas Teorias Organizacionais – breve revisão do tema

Nome: Júlio Carlos Figueiredo
Universidade Federal Fluminense
e-mail: jcf@nitnet.com.br

RESUMO

Este trabalho se propõe a realizar uma breve revisão de algumas das principais concepções teóricas sobre o tema da Participação na trajetória das Teorias Organizacionais. Pretende assim, apresentar a forma de abordagem de cada uma das suas escolas sobre o tema, usando como recorte temporal, principalmente, as proposições elaboradas no período que vai do final do século XIX ao século XX, onde suas concepções filosóficas, ideológicas e políticas se consolidaram e acabaram por influenciar sua efetivação no espaço das organizações e da sociedade. Alguns fatos exerceram uma influência direta sobre o tema, por exemplo, a eclosão da Primeira e da Segunda guerra mundial, a Revolução Russa, o período da denominada Guerra Fria, e o fim da experiência soviética até a queda do Muro de Berlim, entre outros. Acompanhar como se dá a produção sobre o tema no interior das teorias organizacionais: sua base teórica, filosófica, ideológica e política permitirá entender como foram influenciadas pela conjuntura deste período, onde procuraram conciliar questões relacionadas ao tema da Participação, com seus antagonismos e contradições inerentes ao processo, muitas das vezes inconciliáveis. O resultado final, alcançado através da apresentação das principais abordagens, de alguns dos seus principais autores e de uma avaliação crítica sobre o tema da Participação nas Teorias Organizacionais, permitiu a realização de um breve balanço do nível de avanço que suas proposições efetivamente permitem no âmbito das organizações.

Palavras-chave: Participação – Teorias Organizacionais – Avaliação crítica

ABSTRACT

This work aims to carry out a brief review of some of the main theoretical concepts on the topic of Participation in the trajectory of Organizational Theories. It thus intends to present the approach of each of its schools on the subject, using as a time frame, mainly, the propositions elaborated in the period that goes from the end of the 19th century to the 20th century, where their philosophical, ideological and political conceptions were consolidated and ended up influencing its implementation in the space of organizations and society. Some facts had a direct influence on the topic, for example, the outbreak of the First and Second World Wars, the Russian Revolution, the period of the so-called Cold War, and the end of the Soviet experience until the fall of the Berlin Wall, among others. . Monitoring how production on the topic takes place within organizational theories: their theoretical, philosophical, ideological and political basis will allow us to understand how they were influenced by the situation of this period, where they sought to reconcile issues related to the theme of Participation, with its inherent antagonisms and contradictions. process, often irreconcilable. The final result, achieved through the presentation of the main approaches, some of its main authors and a critical evaluation on the topic of Participation in Organizational Theories, allowed a brief assessment of the level of advancement that its propositions effectively allow within the scope of organizations.

Keywords: Participation – Organizational Theories – Critical evaluation

[Submetido em 02-10-2023 – Aceito em: 01-12-2023 – Publicado em: 17-06-2024]

INTRODUÇÃO

Participação é um tema recorrente nas organizações e na sociedade, sobre o qual muito se escreveu e falou, mas nunca é demais voltarmos a ele como forma de atualizá-lo diante da conjuntura, o que não é tarefa fácil, pois a mesma se apresenta com contradições em grau elevado, o que não quer dizer que em outros tempos tenha sido simples.

No âmbito do que envolve a área da administração, mais especificamente as Teorias Organizacionais é deste ponto que vamos principalmente analisar a questão da participação. Cunha (2018) reforça esta perspectiva ao afirmar que:

[...] apenas o modo como os homens se organizam para produzir e reproduzir materialmente fornece os traços por meio dos quais é possível identificar a especificidade da administração frente a outras práticas sociais. (2018, p.16).

A viabilização de um processo de participação, ainda que reconhecendo suas limitações e as críticas a ele feitas como instrumento de alienação e manipulação dos trabalhadores, é politicamente aceita pelo sistema e teoricamente defendida por autores das mais diversas tendências ideológicas na Teoria das Organizações.

O processo de Participação se tratado de forma dialética e processual, permite desvelar contradições existentes que afetam as relações de trabalho. Ele, ao mesmo tempo em que contempla reivindicações históricas dos trabalhadores relacionadas a um maior reconhecimento, qualificação, divisão do poder e influência nos rumos das organizações e da sociedade, conjuga-as com um caráter meramente manipulatório, de maior controle e subserviência e, de forma nem sempre explicitada, uma perspectiva meramente funcionalista e produtivista, como já afirmava Luiz Carlos Barboza, consultor da Confederação Nacional da Indústria - C.N.I. (Jornal O GLOBO – 12/06/1994):

Isso não é simples caridade do patrão. Já está provado que estimulando os empregados, se consegue mais rapidez, eficiência e qualidade na produção. Enfim, a Gestão Participativa resulta em lucros para as organizações.

Trata-se de perguntar exatamente no momento da história em que está em curso uma série de formulações de técnicas administrativas (reengenharia, downsizing, qualidade total entre outras), de novos métodos nas relações de produção (terceirização, flexibilização, “uberização” etc...) todos em princípio voltados, de acordo com uma leitura

da ideologia subjacente ao projeto neoliberal, para uma exploração acelerada do trabalho, por que a questão da participação se faz presente neste cenário?

Mendonça (1987) analisando a proposta da gerência participativa de criação de condições psicológicas – via hábito – e políticas – via crescimento de demanda –, para uma efetiva participação do trabalhador nas decisões do processo e do produto do seu trabalho reconhece que:

De alguma forma, há sempre espaços, fissuras e clivagens para que o tema, o grau e a extensão da participação, fixados unilateralmente pela gerência, sejam revistos, ampliados e expandidos. É uma questão de conquistas (1987, p.64).

A perspectiva escolhida por este trabalho segue nesta direção, pois ainda que tais intervenções estejam colocadas para reproduzir os interesses do capital, elas também possibilitam um maior preparo dos trabalhadores e abrem passagem para que as utilizem como defesa do seu posto de trabalho.

Não desconhecemos as reflexões críticas de alcance mais abrangente que enfatizam o caráter manipulatório embutido no tratamento dado ao tema, conforme formuladas por diversos autores. Elas nos parecem bem representadas nas posições de Tragtenberg (1989). Quando elabora uma crítica sobre as técnicas de relações humanas, incluindo aí a recorrência das mesmas a métodos participativos, não só para manipular, mas como forma de deter o avanço do movimento sindical entre os trabalhadores, ele afirma que “Os operários vêem isso diferentemente, em especial os que trabalham na indústria automobilística. Estes consideram as relações humanas como uma forma de tirar mais leite, formando vacas alegres” (1989, p.25).

Assim a intenção é de realizarmos uma leitura das proposições e contradições presentes com maior ou menor ênfase no tema da participação direta, entendida como aquela que diz respeito ao fato do indivíduo agir em seu próprio nome, assumindo ou influenciando decisões na sua área de atuação.

Outra delimitação que utilizaremos, para efeito de análise da questão da participação nos sistemas organizacionais é a abrangência e a importância atribuída à participação nas decisões. Utilizaremos para isto a classificação em níveis por importância das decisões conforme Bordenave (1983, p.33). Nível 1 - Formulação da doutrina e da política da instituição; Nível 2 - Determinação de objetivos e

estabelecimentos de estratégias; Nível 3 - Elaboração de planos, programas e projetos; Nível 4 - Alocação de recursos e administração de operações; Nível 5 - Execução das ações e Nível 6 - Avaliação dos resultados.

Portanto o desafio de qualquer projeto de participação direta seria alcançar o nível 1 – Formulação da doutrina e da política da instituição. Este seria o principal referencial a ser usado ao final de qualquer iniciativa para aferir os resultados efetivamente alcançados, no que diz respeito, à possibilidade de participação. A participação no Nível 1 configuraria, nos limites da participação direta, a inclusão mais abrangente dos trabalhadores nos destinos da organização.

Para tratarmos do tema da Participação, arbitrariamente enfocaremos seu desenvolvimento e suas formas a partir da abordagem Clássica, passando por algumas das principais escolas e modelos da Teoria Organizacional.

Esta opção direcionará o foco de sua análise para seus principais autores, pois nestes trabalhos encontram-se as proposições básicas do ponto de vista filosófico, ideológico e conceitual e, subsidiariamente, privilegiará as abordagens de maior influência nas organizações brasileiras.

Esta priorização nem sempre objetivará contemplar todos os trabalhos de um determinado campo e muito menos esgotá-lo. Procurar-se-á, portanto, realçar sempre as formulações que aludem ou indicam a questão da participação nos trabalhos escolhidos, em alguns casos, até arbitrariamente.

Participação na Teoria Clássica (Fayol)

A ênfase na estrutura foi a maior preocupação de Henri Fayol. Este concentrou seus estudos na divisão mecânica do trabalho, cuja mola mestra é o parcelamento de tarefas que conduz a uma concepção da organização e conseqüentemente do homem, como uma máquina, em sintonia com seu período histórico. A rigor pode-se afirmar existir na Teoria Clássica uma preponderância quase absoluta dos fatores formais em detrimento dos fatores informais, configurando-se nesta perspectiva uma dificuldade em lidar com os mecanismos de participação.

Fayol faz alusão à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização e à cadeia escalar como a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao

mais baixo, ou seja, o princípio do comando assume uma posição que se revela altamente impeditiva para uma maior participação dos trabalhadores.

Em relação ao comportamento humano no trabalho Fayol (1981), chega às seguintes conclusões gerais:

Em todas as classes de empresas, a capacidade essencial dos agentes inferiores é a capacidade profissional característica da empresa, e a capacidade essencial dos grandes chefes é a capacidade administrativa (1981, p.28).

Pode-se concluir que, aos trabalhadores em geral (agentes inferiores) cabe usar suas capacidades essenciais nas atividades de execução das tarefas deixando aos chefes as tarefas administrativas.

Mais adiante, Fayol ao deduzir das funções citadas os princípios da administração reforça definitivamente ou implicitamente a relação entre administradores e seus subordinados. Vale citar alguns deles em que essa relação está apontada.

Logo no primeiro princípio, ele defende a divisão do trabalho como parte da natureza humana e diz que ela leva à especialização das funções e à separação dos poderes. No oitavo princípio centralização, que define como fato de ordem natural, Fayol procura amenizar ou contornar os problemas advindos dos excessos cometidos em seu nome e fala da possibilidade de descentralização como algo desejável, que, no entanto deve ficar a critério dos chefes mensurarem sua amplitude. E segue na mesma linha, com ênfases diferenciadas no quarto, quinto, nono e decimo princípios, que são unidade de comando, unidade de direção, hierarquia e ordem respectivamente. No entanto é no decimo terceiro princípio, iniciativa, que fica mais claro essa busca de amenização e ao mesmo tempo uma contradição quando diz: “Essa possibilidade de conceber e de executar é o que se chama iniciativa. A liberdade de propor e a de executar são, também, cada uma de per si, elementos de iniciativa” (Fayol, 1981, p. 64).

Entretanto restringe esta possibilidade de fato quando afirma:

É preciso ter muito tato e certa dose de virtude para excitar e manter a iniciativa de todos, dentro dos limites impostos pelo respeito da autoridade e da disciplina. O chefe deve saber sacrificar, algumas vezes, seu amor próprio para dar satisfações dessa natureza a seus subordinados (1981, p. 65).

Fayol e os principais representantes da Escola Clássica, Luther Gulick, Lyndall

Urwick, James Mooney, Leonard White, Schuiler Wallace, Catheryn Seckler-Hudson, Russel Robb, Oliver Sheldon com suas formulações voltadas para a definição das funções necessárias ao adequado funcionamento dos sistemas organizacionais, não atribuem a questão da participação uma importância maior.

Ainda assim é necessário reconhecer em Fayol (1981) a iniciativa de incluir entre os itens ligados à Remuneração do Pessoal a questão da Participação nos lucros, que, segundo ele: “Deve ser equitativa e, tanto quanto possível, satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e à empresa, ao empregador e ao empregado” (1981, p. 51).

Podemos afirmar que, tomando como referência os Níveis de participação de Bordenave (1983, p. 33), a questão da participação não assume um relevo maior e podemos classificá-la como situada no Nível 5 - Execução de tarefas.

Participação na Escola de Administração Científica (Taylor)

Para muitos historiadores a ênfase na tarefa e nos estudos de tempos e movimentos, foram as maiores preocupações da Escola de Administração Científica, levando a que Prestes Motta (1986) afirmasse que Taylor preocupou-se muito mais com a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho do que a racionalização da organização do trabalho (1986, p. 07).

Taylor e seus seguidores produziram seus trabalhos influenciados também pela ideologia liberal dominante de sua época e atendendo a uma demanda do estágio de desenvolvimento do capitalismo que hegemonizava o cenário do final do século XIX e início do século XX.

Algumas das principais formulações de Taylor (1970) deixam transparecer sua concepção a respeito da “natureza humana”, e embutida nela, como entendia a questão da participação. Explicando a cera no trabalho, ele reafirma o que constava de seu texto *Shop Management*, apresentado a “The American Society of Mechanical Engineers” em junho de 1903:

Esta indolência ou preguiça no trabalho provém de duas causas. Primeiramente, da tendência ou instinto nativo de fazer o menor esforço, o que pode ser chamada indolência natural. Em segundo lugar, das ideias e raciocínios mais ou menos confusos, provenientes de intercomunicação humana a que cabe a denominação de indolência sistemática (1970, p. 36).

Taylor e seus principais seguidores - Harrington Emerson, F.B. Gilbreth, H.L.

Gantt, Lilian Gilbreth, Sanford Thompson, Carl Barth - atribuíram pouca atenção aos fatores internos ou intrínsecos, direcionando a administração para a compreensão dos fatores passíveis de observação e mensuração sistemáticas, reproduzindo uma visão positivista da forma de organização do trabalho, em decorrência da produção científica hegemônica nos E.U.A. no período.

A importância que Taylor atribui ao papel dos administradores e supervisores nas relações com os trabalhadores e na implantação da Administração Científica, encontramos em algumas de suas citações:

[...] Todos nós somos crianças grandes e é igualmente certo que o operário médio trabalha com maior satisfação para si e para seu patrão, quando lhe é dada, todos os dias, tarefa definida para ser realizada em tempo determinado e que representa um dia de serviço para um bom trabalhador (Taylor, 1970, p. 110).

Sobre a necessidade da divisão do trabalho entre atividades de planejamento e execução: “Está claro, então, na maioria dos casos, que um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho” (1970, p. 50).

Ainda no mesmo texto *The Principles of Scientific Management*, publicado em 1911, Taylor revela seu entendimento sobre o trabalho individual e de grupo:

Análise cuidadosa demonstrou que, quando os trabalhadores estão reunidos, tornam-se menos eficientes do que quando a ambição de cada um é pessoalmente estimulada; que quando os homens trabalham em grupo sua produção individual cai invariavelmente ao nível, ou mesmo abaixo do nível, do pior homem do grupo; e que todos pioram em vez de melhorarem com a colaboração (1970, p. 75).

Em outra citação enumera suas razões para ser contra a cooperação ou participação nos lucros:

O segundo argumento contra a eficiência do sistema de participação nos lucros é que nenhuma forma de cooperação foi imaginada, na qual seja dado ao indivíduo livre curso para sua ambição. A ambição pessoal tem sido, e continuará a ser, um incentivo consideravelmente mais poderoso do que o desejo do bem-estar geral (1970, p. 91).

A defesa dessas posições levou a que teóricos e historiadores associassem a expressão “*Homo Economicus*” à Administração Científica. O livro de Harry Braverman (1981) *Trabalho e Capital Monopolista* pode ser considerado um dos melhores exemplos de trabalho crítico ao taylorismo, não só por ter sido escrito a partir do relato de quem

conviveu com o método diretamente no local de trabalho, mas pela capacidade arguta de compreender e revelar as principais consequências do método para os trabalhadores.

Tragtenberg (1989) é impiedoso e jocoso com Taylor:

É necessário lembrar que Taylor tinha o cronômetro como Bíblia, era um tipo compulsivo que passava contando seus passos, não bebia, não fumava, era vítima de insônias e pesadelos (1989, p. 99).

Em síntese, tomando como referência os Níveis de participação de Bordenave (1983, p. 33), no que tange a posição da Administração Científica em relação à questão, podemos então afirmar que não estava presente na concepção taylorista uma preocupação maior com a inclusão dos trabalhadores nos mecanismos decisórios da organização. Ela limita a intervenção ao Nível 5 - execução das tarefas.

Participação na Escola de Relações Humanas

Os trabalhos desenvolvidos pela Escola de Relações Humanas (ERH) exerceram uma grande influência na história das organizações, em questões relacionadas ao comportamento humano, a importância da organização informal, ao papel da liderança e aos grupos, assim deu grande contribuição e expandiu suas idéias por todo o mundo.

Não estamos com isso desconhecendo o fato de que por ter tido sua origem na década de 1920 nos Estados Unidos da América, uma economia capitalista pujante, teve facilidades de divulgação e reconhecimento em outros países principalmente após a II Grande Guerra. Parte da sua aceitação nos Estados Unidos tem a ver com a eclosão da grande depressão econômica de 1929 e a procura de alternativa ao modelo Taylorista, considerado por muitos como um dos responsáveis pela crise.

As posições da ERH revelam uma contradição: ao mesmo tempo em que servem para amortecer as lutas dos trabalhadores nas fabricas, também abrem espaço para uma visão sobre formas de participação, até então, desconsideradas nas organizações.

Pauline Graham (1977) registra que, já na década de 1920, Mary Parker Follet defendia a substituição pelos gerentes do “poder sobre” pelo “poder com”. Esta posição antevia uma das preocupações básicas e que se configurariam mais tarde na posição dos autores da Escola de Relações Humanas.

Em contraposição ao homo economicus da Escola Clássica, o movimento de relações humanas instaura no campo do trabalho a visão do homo social, não mais

direcionado pelos administradores com seus esquemas de decisão, comando, controles rígidos e motivados essencialmente por incentivos monetários, porém deslocando seu interesse para as relações humanas no trabalho e para os incentivos psicossociais.

Influenciados principalmente pela Psicologia Social e pela Sociologia, Mayo e alguns dos principais autores do Movimento de Relações Humanas, Kurt Lewin, Fritz J. Roethlisberger, W. Dickson, George Homans, Alex Bavelas, estabelecem a primazia da organização informal sobre a formal, com sua ênfase nos trabalhos de grupo.

A compreensão dos autores do movimento de Relações Humanas sobre a importância da organização informal está registrada no trabalho de Roethlisberger e Dickson (1971) que realizaram uma demonstração quantitativa deste fenômeno ao relatarem a Experiência de Hawthorne.

Aqui cabe destacar, um aspecto interessante que revela ambiguidades e contradições nas posições defendidas pelo movimento de relações humanas. Elton Mayo (1945) estigmatiza o conflito por entender que ele pode levar ao caos social, portanto, um sistema de cooperação entre os segmentos formadores do corpo social (as classes sociais) é necessário e viável. Segundo ele, através de um processo de persuasão desenvolvido pelos administradores poder-se-ia obter o comprometimento da organização informal com os objetivos organizacionais, via implementação de mecanismos de participação e de consultas permanentes.

Quando se trata de falar sobre a concepção da escola de Relações Humanas acerca do papel dos administradores e chefes no processo produtivo, a questão é mais complexa do que em Taylor e Fayol, pois seus autores colocam em debate um novo conceito, que é o conceito de liderança. Este conceito acabou se transformando em um dos principais alvos de estudos nas últimas décadas.

Importa ressaltar, no entanto, que mesmo tecendo laos ao estilo democrático, os outros estilos não eram descartados e poderiam ser utilizados, a depender da situação, das pessoas envolvidas e com a tarefa a ser executada. O problema maior, portanto é saber aplicar o estilo certo quando a situação se apresentar. Apresenta-se de novo o jogo de cena da concepção liberal democrática, que deve ser usada sempre, desde que não ameace o status quo vigente.

A questão da participação fica desta maneira, condicionada a uma concessão que o

líder faz a partir do seu julgamento sobre qual o estilo mais adequado àquela situação que se apresenta.

Elton Mayo e o movimento de Relações Humanas também enfatizam a necessidade de participação. Neste contexto, a participação nas decisões era enfatizada como elemento indispensável para uma maior motivação no trabalho, gerando uma maior produtividade, mesmo que esta participação não fosse irrestrita

São muitas as críticas aos trabalhos do movimento de Relações Humanas e especificamente a Mayo, algumas mencionamos, porém as que são usadas com maior frequência são as de que, na abordagem da questão dos conflitos, se configura uma tentativa de resolver teoricamente este problema, através de sua negação.

Brow (1967) no seu livro *Psicologia Social da Indústria* enfatiza que o movimento de Relações Humanas, a propósito de valorizar o homem no trabalho acaba por favorecer com sutileza uma estratégia voltada para fazer com que trabalhem mais, se tornem menos reivindicativos e dóceis.

Tragtenberg (1989) afirma que exatamente nas empresas americanas, onde a acumulação e reprodução ampliada do capital foram realizadas, o dito fator humano passa a ter lugar de destaque, e segue dizendo: “Relações humanas é um elemento simplificador e idealista, manipulador e realista” (1989, p. 17).

No que diz respeito aos níveis de participação de Bordenave (1983) pode-se classificar o movimento de Relações Humanas no Nível 4 - que abrange alocação de recursos e administração de operações, visto que os outros níveis estão situados dentro da área de risco e, por conseguinte são formulados pela alta direção da empresa.

Participação na Teoria Comportamentalista

Os Behavioristas assumiam uma dupla posição crítica: em Taylor e Fayol criticam os conceitos de organização formal, autoridade, os princípios de administração e a sua visão mecanicista do mundo do trabalho; no movimento de Relações Humanas, mesmo adotando grande parte de seus principais pressupostos, criticam a ingenuidade e o romantismo de atribuir à satisfação do trabalhador o elemento que por si só seria capaz de levar a maior produtividade.

Estão entre alguns de seus principais autores: Herbert Simon, Chester Barnard,

Chris Argyris, Rensis Likert, Douglas McGregor, e ainda, Abraham Maslow e Frederick Herzberg por seus estudos sobre motivação. Destes, principalmente, são extraídos seus principais pressupostos.

Em contraposição ao “homo economicus” da escola clássica, com sua lógica determinada pela busca de recompensas materiais, o “Homem social” da Escola de Relações Humanas, direcionado por sentimentos e motivações interiores, eles instituem a fase do “Homem administrativo”, que agregaria a essas a capacidade da racionalidade.

Para os behavioristas o comportamento humano, especialmente no trabalho, visaria à busca de satisfação de necessidades em um patamar que cada um considerará como suficiente, ou satisfacente.

Simon (1965), prêmio Nobel de Economia e, segundo a literatura, o maior expoente entre os behavioristas, denominou de “satisficer”, - o que o satisfaz é o que está ao seu alcance e o que é possível. Assim, afirmava Simon, que o que uma pessoa aprecia e deseja influencia aquilo que vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja.

Nos comportamentalistas, o conceito de organização merece uma atenção especial. Sua origem remete aos trabalhos de Chester Barnard, um executivo americano que foi presidente da Rockefeller Foundation, que muitos citam como o precursor deste campo, principalmente a partir da divulgação do seu livro *The Functions of the Executive*, de 1938.

Em relação a questão da participação, sem dúvida, os behavioristas se destacaram principalmente se considerarmos a pouca importância a ela atribuída, pelos que os antecederam.

Simon (1965) concebe a organização como um sistema de decisões, em que cada um dos participantes, racionalmente, escolhe entre diversas possibilidades, cursos de ações a serem tomadas, e que estarão condicionadas a fatores ligados à sua personalidade, motivações e atitudes.

Os behavioristas dão continuidade às premissas básicas dos aspectos motivacionais do comportamento humano, na ótica do movimento de Relações Humanas, contudo, eles avançam incorporando os trabalhos de Maslow (1954), psicólogo e consultor

de empresas .

Maslow sinaliza a questão da participação, quando inclui as necessidades sociais (associação e participação), na sua pirâmide de hierarquia de necessidades.

De uma maneira resumida, a hierarquia das necessidades seria a seguinte: a) necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo etc.); b) necessidades de segurança (proteção contra o perigo, privações, etc.); c) necessidades sociais (amizade, inclusão e participação em grupos, etc.); d) necessidades de estima (reputação, reconhecimento, auto-respeito, etc.); e) necessidades de auto-realização (realização do potencial individual, utilização dos talentos, etc.).

Schein (1982), afirma que:

A virtude dessa teoria está no fato de que ela chama a atenção para a variedade de necessidades e motivos que atuam, mas é fraca a evidência em favor dessa noção hierárquica, e as categorias de necessidades tendem a ser muito genéricas. (1982, p. 68).

Outro autor behaviorista que abordou a questão da motivação foi Herzberg . Suas posições têm certa relevância histórica, pois foram acompanhadas de pesquisas, mesmo que muitas tenham sido refutadas e, principalmente porque trazem à tona, com maior clareza, a questão da necessidade do enriquecimento das tarefas.

Esta questão nos parece importante no campo da participação, pois, os críticos dos trabalhos de Herzberg, argumentam no sentido de que este enriquecimento se não vier acompanhado de aumento da remuneração, se não logra êxito nas primeiras experiências, provoca o aumento da ansiedade pelo constante confronto com novos desafios, e promove um arrefecimento nas relações com os companheiros de trabalho em função da necessidade de maior dedicação. Desta forma, podem gerar efeitos contrários aos desejados.

Resumindo sua posição a respeito, Schein (1982) reconhece que criaram um conjunto de categorias para se analisar a motivação humana, no entanto, não deram a devida atenção às diferenças individuais, não foram suficientemente vinculadas a modelos de desenvolvimento de adultos além de serem muito genéricas e que isso torna difícil seu emprego na prática (1982, p. 69).

Alguns autores mais recentes deram continuidade aos trabalhos dos behavioristas

e se encaixam nessa posição, conforme o citado Edgard H. Schein, Warren G. Bennis, Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch .

Nos trabalhos dos behavioristas precisamos ler nas entrelinhas, pois vamos encontrar muitas das vezes significados não explicitados e que acobertam contradições. Eles foram pródigos em procurar caracterizar suas posições como signatárias de princípios democráticos, e, em consequência, do estímulo permanente a participação.

Um autor bastante conhecido a propósito dos sistemas administrativos e do papel dos administradores é Douglas McGregor (1980). Para McGregor os administradores agem nas organizações influenciados por convicções que têm em relação ao comportamento humano no trabalho. Assim as concepções X, retratariam a visão das teorias administrativas iniciais, que diante do desafio de disciplinar e adaptar o artesão ou camponês, acostumado a uma determinada relação com a natureza e com as pessoas, o vê no espaço das fábricas como um ser preguiçoso, indolente, incapaz, sem iniciativas e dependente, justificando assim, o princípio do mando.

Para caracterizar o que seria a moderna concepção de administração formulou a posição da Teoria Y. McGregor (1980) expõe as linhas gerais dessa posição, caracterizando a administração como responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa; das pessoas como ativas por natureza; coloca a motivação, o potencial de desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidades como parte integrante das pessoas que são estimulados pela administração; e por fim atribui à administração exatamente a função nobre de criar condições facilitadoras para que este potencial possa se manifestar gerando uma maior produtividade.

No seu livro, *Administração, Poder e Ideologia*, Maurício Tragtemberg (1989) a propósito da utilização do termo *management* , cita o trabalho de McGregor e afirma: “O uso constante do termo *management* tem como finalidade escotimizar o conflito e as dificuldades psicológicas, “reconstruindo” relações técnicas e organizadas” (1989, p. 40).

Ainda, segundo Tragtemberg (1989):

O *management* se define mais por suas funções do que por sua natureza. Não leva ao “racismo” e às “categorias” estáticas; ele é profundamente “manipulador”, apesar do valor formal que concede aos implicados na relação. Em nome da eficiência (do desemprego) e dos objetivos, mais que das finalidades, elimina as críticas radicais [...] (1989, p. 40).

Outra contribuição é a de Rensis Likert (1975), um autor behaviorista que exerceu grande influência, não só pelo número de publicações, mas, pela quantidade de pesquisas realizadas. Ele afirma que a Administração pode assumir várias características a depender das condições internas e externas da organização.

Likert então caracteriza os quatro sistemas de Administração: - Sistema 1- Autoritário Coercitivo – autoritário, coercitivo e arbitrário; - Sistema 2-Autoritário Benevolente - mais condescendente que o sistema 1 e menos autoritário; - Sistema 3- Consultivo - Menos autocrático que os sistemas anteriores. O processo de consulta permanente se dá, sem, no entanto, abandonar a posição de que todas as decisões são submetidas à aprovação da direção. Já se aproxima de um sistema participativo. - Sistema 4- Participativo - Democrático por excelência. O mais aberto de todos. A direção define as políticas, as diretrizes e controla os resultados e deixa a cargo dos outros níveis as decisões de operação.

Os sistemas 3 e 4 de Likert, simbolicamente parecem representar um dilema dos behavioristas não satisfeitos com os métodos de consulta. Assim procuram uma saída aparentemente mais avançada para a questão da participação, porém acabam ficando no meio do caminho. Participação nas decisões sim, mas, não se pode esquecer que os donos das empresas, em última análise, definem as regras.

Podemos afirmar que o behaviorismo, no que tange à questão da participação, apenas aperfeiçoa os mecanismos indicados pelos autores da Escola de Relações Humanas, especialmente no que se refere a uma abordagem mais descritiva e explicativa das características do comportamento humano no trabalho, e se depara com o mesmo muro intransponível do movimento de Relações Humanas. Hofstede (1980) afirma que a liderança participativa defendida por McGregor, Likert e outros é participativa até o ponto em que a iniciativa seja do superior.

Um dos seus desdobramentos nos Estados Unidos ficou conhecido como campo do D.O. – Desenvolvimento Organizacional, e entre seus principais autores, citaríamos Warren G. Bennis, Edgard H. Schein, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Robert R. Blake e Robert Tannenbaum, um grupo de cientistas sociais preocupados com a mudança e o desenvolvimento planejado das organizações.

Interessante observar que o movimento de D.O., ganha espaço nas organizações,

exatamente em um momento histórico, a década de 1960, caracterizado pela alta ebulição dos movimentos sociais e sindicais em luta por direitos humanos e do trabalho, onde acaba por buscar nas ciências administrativas e do comportamento uma alternativa política e ideológica. No Brasil, por exemplo, no final da década de 1960 e na década de 1970, isto se reflete, entre outras iniciativas, na expansão dos cursos de Psicologia.

É importante falar sobre os trabalhos de D.O., porque nele aparece com muita clareza, uma determinada posição sobre a questão da participação. A necessidade de participação e comprometimento de todos, mais uma vez é colocada com fator indispensável no processo de mudança planejada.

As principais críticas ao D.O. tem um alcance que inclui duas perspectivas relevantes. Em primeiro lugar a questão ideológica, que como já vimos está presente em toda literatura organizacional, dos estruturalistas aos marxistas, que vêem nos trabalhos desse campo a continuidade da mesma lógica de superação do conflito capital e trabalho pela via da “cortina de fumaça” psicologizante ou do escamoteamento, e em segundo lugar as que consideram o D.O., apenas uma possibilidade operacional mais sofisticada do movimento de Relações Humanas e dos Behavioristas a caminho da teoria dos sistemas.

Pode-se afirmar ainda que a abordagem behaviorista se enquadraria no Nível 4 que Bordenave (1983) caracteriza como de Alocação de recursos e administração de operações, e o D.O. no Nível 3, que Bordenave (1983) caracteriza como de - Elaboração de planos, programas e projetos, ainda assim uma participação restrita a uma linha de corte no organograma, onde a definição das políticas da organização deveriam permanecer hierarquicamente restrita à direção.

Participação na Teoria Burocrática

Seu principal teórico, Max Weber (1971), colocou como seu principal desafio compreender e encaminhar a forma racional de solucionar os problemas das organizações e qual a contribuição da burocracia para que isto pudesse ser alcançado.

Suas formulações enfatizam a concepção da burocracia como uma organização permanente, articulada por regras. Esta concepção permearia todas as organizações conhecidas, desde as instituições militares, a igreja, os partidos políticos, os órgãos do serviço público, até as empresas modernas.

Algumas contribuições vieram se somar às de Weber na teoria da burocracia. Podemos citar como seus principais responsáveis: Robert King Merton, Richard Hall, Peter Blau, Stanley Udy Jr., Alvin Goudner, Frederic Terien, Donald Mill e S.N. Eisenstadt, Robert Michels e Philip Selznick.

Selznick (1973), em especial, traz uma contribuição importante sobre a questão da participação quando apresenta as duas novas características da burocracia: Ideologia - envolvimento dos funcionários com objetivos da organização e cooptação – atração do público e agentes comunitários para o processo decisório .

Por ser o modelo que melhor se adequava aos preceitos exigidos da prestação de serviços nos órgãos públicos – racional, legal e impessoal -, a Teoria da Burocracia acabou sendo associada diretamente à administração pública. O próprio Weber observa que ela nasce no Estado e com a expansão do capitalismo, avança na direção das empresas privadas.

Robert K. Merton (1973) em *Estrutura Burocrática e Personalidade*, denomina de disfunções da burocracia: Falta de transparência, Segredo burocrático, Inflexibilidade, Rigidez ocupacional, Conformidade, Prevalência dos meios sobre os fins, Incapacidade de ajustamentos, Formalismo, Ritualismo, Simbolismo, Corporativismo, Resistência a mudanças, Conflito com o público/pessoas, Arrogância e dominação. Em seu livro *Administração e contexto brasileiro*, Guerreiro Ramos (1983) denomina este aspecto de conceito negativo de burocracia.

Etzioni (1980), ainda evidencia uma questão importante que o próprio Weber considerava o problema central da organização burocrática:

[...] a grande racionalidade da estrutura burocrática é frágil; precisa ser constantemente protegida contra pressões externas, a fim de salvaguardar a autonomia exigida para que possa manter-se estritamente dirigida para seus objetivos, e não para outros (1980:87).

No que tange aos fatores mais amplos ligados aos mecanismos de participação, podemos, no entanto afirmar, que ela não avançou muito além do nível 6 - execução de tarefas (Conf. Bordenave, 1983) O tema da participação não era central em suas formulações.

Participação na Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista surge como busca de síntese entre a Teoria Tradicional e a Escola de Relações Humanas, com uma forte crítica às duas.

A este propósito escreve Etzioni (1980):

Coube a uma terceira tradição a ligação entre os dois conceitos de organização formal e informal e a apresentação de um quadro mais completo e integrado da organização. Essa grande convergência da teoria da organização, a teoria Estruturalista, tornou-se mais refinada através da análise comparativa. Enquanto as primeiras escolas concentravam sua atenção principalmente nas fábricas e, até certo ponto, na administração pública, e só posteriormente, se adaptaram ao estudo de outras organizações, o alcance da teoria estruturalista foi muito mais amplo, tanto com referência aos tipos de organização abrangidos, como quanto aos tipos considerados de procedência cultural (1980:36).

Sua ênfase no conceito de organização levou a que a Teoria Estruturalista ficasse caracterizada, do ponto de vista de sua visão do homem, como a do “homem organizacional”.

No que concerne à questão do conflito, afirmam que os mesmos são geradores das mudanças e do desenvolvimento das organizações, mesmo com a ressalva de que nem todos são desejáveis.

Seus principais autores são: Amitai Etzioni, James D. Thompson, Vixtor Thompson, David R. Sills, Burton R. Clarke, Jean Viet. Por existir uma grande convergência em algumas conceituações, alguns autores arrolados anteriormente como do campo da Teoria da Burocracia, são também citados como estruturalistas; vide Peter M. Blau, o próprio Max Weber, Robert K. Merton, Philip Selznick, Alvin Gouldner, entre outros.

Suas contribuições funcionaram para deixar uma vasta literatura crítica, às vezes até ferozes, satíricas, sobre as posições tanto da Escola Clássica quanto das Relações Humanas. Assim, a questão da participação é motivo de pouca preocupação de maneira explícita. Todavia podemos dizer que seus estudos, ajudaram a revelar uma série de aspectos que passaram a interferir na forma com que as teorias posteriores abordaram a questão da participação.

Participação na Teoria dos Sistemas

Esta abordagem tem origem, principalmente, nos trabalhos de Ludwig Von

Bertalanffy (1976) que formula a Teoria Geral dos Sistemas por volta da década de 1950; ele recebe influências dos trabalhos de Norbert Wiener (1968) com a criação da Cibernética e seus conceitos de entropia, comunicação, feedback, informação, entre outros.

O campo da Teoria dos Sistemas trabalha com a concepção do “homem funcional” em contraposição às posições citadas anteriormente. Nesse caminho desenvolve-se a visão de que o comportamento humano na organização está direcionado para o desempenho de determinados papéis que se inter-relacionam com outros dentro de um sistema aberto. Assim a definição de sistema aberto seria uma formulação amplamente analisadora da organização através da caracterização de seus propósitos, de sua entropia negativa, de sua homeostasia e de sua capacidade de lidar com os processos de entrada, processos de saída, retroalimentação, ambiente e outros.

Daniel Katz e Robert Khan (1973), teóricos da Teoria dos Sistemas assinalam que:

As teorias de organização tradicional têm propendido a ver a organização humana como um sistema fechado. Esta tendência nos tem levado a desconsiderar diferentes ambientes organizacionais e a natureza da dependência organizacional quanto ao ambiente. Ela também nos levou a uma superconcentração nos princípios de funcionamento organizacional interno, com a conseqüente falha em desenvolver e compreender os processos de feedback que são essenciais à sobrevivência (1973, p. 45).

Outra questão proposta pelo campo da teoria sistêmica, que também aparece na abordagem contingencial como se verá mais adiante, está relacionada à relativização de métodos. Nos trabalhos de Katz e Khan, aparece escrito o seguinte: “... O Princípio geral que caracteriza todos os sistemas abertos é que não é preciso haver um único método para a consecução de um objetivo” (1973, p. 43).

Esta posição indica que, a rigor, todos os métodos, principalmente os decorrentes da ação administrativa, podem ser usados a depender da sua adequação na situação de relação com o ambiente ensejada. Conclui-se, portanto, que os mecanismos voltados para uma participação maior dos trabalhadores em geral, podem ser substituídos por métodos mais autoritários de administração, se assim se julgar necessário.

Interessante registrar que discursando sobre a questão da estrutura de autoridade eles reconhecem um elemento determinante dos sistemas ou de suas possibilidades concretas de realização no plano administrativo, afirmando:

[...] A diferença essencial entre um sistema democrático e um autoritário não é se os executivos ordenam ou consultam os que lhes estão abaixo, mas se o poder para legislar, quanto a diretrizes, pertence aos membros ou aos escalões da cúpula (Katz e Khan, 1973, p. 06).

Outra contribuição muito conhecida nesse campo é a dos pesquisadores do Tavistock Institute de Londres (entre eles E. L. Trist, A. K. Rice, F. E. Emery) com seu modelo sociotécnico.

É importante perceber o deslocamento de eixo de preocupação que se verifica nas teorias administrativas, que até aqui se concentravam nas dimensões de estrutura, ordem, uniformidade, hierarquia e que se transferem para dimensões tais como flexibilidade, adaptabilidade, pluralidade, condicionados por uma nova ordem de preocupações como atendimento das necessidades dos clientes, definição de objetivos, etc.

De todo modo pode-se dizer que o campo da Teoria dos Sistemas consolidou no plano da Teoria da Administração uma necessidade que no plano ideológico provocará uma serie de dificuldades para os trabalhadores em geral, no que tange às suas formas de organização e nas relações de trabalho com conseqüências na forma de tratar a questão da participação. Daqui por diante ela assumirá uma sofisticação e complexidade que, como foi afirmado no inicio do trabalho, revelará contradições permanentes o que acarretará um cuidado maior na sua análise.

Participação na Teoria Contingencial

A abordagem contingencial dá um salto de qualidade na Teoria Geral da Administração porque propõe uma mudança de foco simplesmente decisivo e que tende a deixar marcas determinantes sobre ela.

Ela promove, com uma consistência maior que as outras posições que a precederam, um direcionamento decisivo no estudo das organizações para a importância de sua relação com o ambiente. Ambiente entendido, numa perspectiva mais global, como todo o contexto social, econômico, político, cultural e tecnológico que envolve a organização, e numa perspectiva mais específica e interna suas relações com clientes e usuários, fornecedores, concorrentes e instituições como sindicatos, órgãos governamentais, associações de classe, enfim todos os agentes que a ela se reportam com as mais diversas finalidades.

Percebe-se nesta posição que mesmo a questão da participação, como vimos até

agora, ganha outra conotação. Até aqui o foco de análise era o conjunto de relações estruturais e relacionais que se circunscrevem ao interior da organização, com a formulação do campo da teoria contingencial ela é deslocada principalmente para as relações com os fatores componentes do meio externo.

Note-se, a propósito, que o conceito de ambiente aparece naturalizado, como alguma força desconhecida, promotora de oscilações que poderiam ser entendidas pelos sistemas organizacionais como ameaça ou oportunidade.

Outra posição defendida pelos contingencialistas refere-se à relação entre a tecnologia presente na organização e sua forma de administração. Eles afirmam existir uma determinação dos processos tecnológicos adotados em relação à estrutura e ao comportamento organizacional.

As posições dos contingencialistas têm como base pesquisas e trabalhos efetuados principalmente na Inglaterra e depois nos E.E.U.A. Entre os trabalhos mais importantes na linha da abordagem contingencial podemos citar: os de Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay W. Lorsch, James March, Karl Weick Alfred Chendler Jr, Tom Burns e G. M. Stalker.

Ressalte-se a característica de tratar todos os conceitos como relativos. Essa posição está subordinada a aplicabilidade de cada um deles a depender dos fatores externos conjunturais. Para os contingencialistas o grande desafio das organizações na atualidade residiria no fato de ter que lidar com situações de incerteza. Afirmam, no entanto, que a incerteza está na percepção e interpretação que as organizações desenvolvem na sua relação com o meio ambiente.

Esta flexibilidade e fluidez levam a um excessivo grau de generalização tornando difícil sua operacionalidade, porém, permite um alcance prático maior no que se refere às áreas que envolvem o comportamento humano. Isto acena para conseqüências reais no que tange às relações de produção e operam numa nova ordem mundial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta breve rrevisão e balanço da trajetória do tema da Participação nas Teorias Organizacionais nos permitem tirar algumas conclusões, ainda que preliminares diante

de um tema tão vasto:

- Usando uma abordagem dialética pudemos observar que se colocam duas alternativas político-ideológicas para a questão: uma que traduz uma possibilidade de avanço no sentido de abertura de maior espaço para a qualificação e inclusão dos trabalhadores nas decisões das organizações e, outra, que se configura como um espaço onde as possibilidades de envolvimento dos trabalhadores acabam por se traduzir em um caráter estritamente manipulatório e de controle;

Essas alternativas configuram uma situação que estabelece uma espécie de gangorra onde: a depender da força dos representantes do Capital que detém a posse dos meios de produção e dos trabalhadores, o resultado é um quadro que vai de um lado para o outro dessas alternativas, em sintonia com a conjuntura de um determinado momento histórico;

O resultado final, alcançado através da apresentação das principais abordagens, de alguns dos seus principais autores e de uma avaliação crítica sobre o tema da Participação nas Teorias Organizacionais, permitiu a realização de um breve balanço do nível de avanço que suas proposições efetivamente permitem no âmbito das organizações.

As informações contidas neste trabalho remetem a necessidade de aprofundar esta revisão aqui realizada, para avaliar seu alcance na contemporaneidade.

Por último, enfatizar o caráter de revisão e recuperação do tema da Participação que o trabalho se propôs a trazer a título de contribuição, buscando estimular que outros possam surgir.

REFERÊNCIAS

Barnard, C. (1971). *As funções do Executivo*. SP: Ed. Atlas.

Bennis, W. C. (1972). *Desenvolvimento Organizacional: sua Natureza, Origens e Perspectivas*. SP: Edgard Blücher.

Bertalanffy, L. V. (1976) *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis: Vozes.

Bordenave, J. E. D. (1983) *O que é Participação*, SP, Brasiliense.

Braverman, H. (1981). *Trabalho e Capital Monopolista: a Degradação do Trabalho no*

Século XX. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Brow, J.A.C. (1967). *Psicologia Social da Indústria*. SP: Editora Atlas.

Campos, E. (1976). *Sociologia da Burocracia*. RJ: Zahar Ed.

Chiavenato, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*, SP: Makron Books.

Cunha, E. P. (2018). *Ontogênese e Formas particulares da Função de Direção: Introdução aos Fundamentos Históricos para a Crítica Marxista da Administração*. In: E. P. Cunha [et al.], D. L. Ferraz (organizadores), *Crítica Marxista da Administração*, Rio de Janeiro: Rizoma.

Etzioni, A. (1973) *Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. SP: Editora Atlas.

Etzioni, A. (1980). *Organizações Modernas*. SP: Pioneira.

Fayol, H. (1981). *Administração Industrial e Geral*, SP, Atlas.

Guerreiro Ramos. A. (1983). *Administração e contexto brasileiro*. RJ: Ed. da FGV.

Graham, P. (org.) (1977), *Mary Parker Follet – Profeta do Gerenciamento*, Rio, Qualitymark.

Herzberg, F.(1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, Ohio: The World Publishing Co.

Hofstede, G. (1980). *Motivation, Leadership and Structure: do american theories apply abroad?*. *Org. Dynamics*: Summer.

Katz, D. e Kahn, R. L (1973). *Psicologia Social das Organizações*. SP: Atlas, Brasília, INL.

Lawrence, P. R. e Lorsch, J. W. (1972). *O Desenvolvimento de Organizações: diagnóstico e ação*, SP: Edgard Blücher.

Likert, R. (1975) *A Organização Humana*. SP: Atlas.

March, J.G. e Simon, H.A. (1967) *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro: FGV, Serviço de Publicações.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. N.Y.: Harper e Row Publishers.

Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, Mass,

Harvard University Press.

Mcgregor, D. (1980). O Lado Humano da Empresa. SP: Martins Fontes.

Mendonça, L.C. (1987) Participação na organização: Uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas, SP, Atlas.

Merton, R. K. (1973). Estrutura burocrática e personalidade. In: A. Etzioni. Organizações Complexas. SP: Atlas, (pp. 57-69).

Motta, P.R. (1981).. Participação na Gerência: uma perspectiva comparada. Revista de Administração Pública, FGV, vol. 15, no. 4, out/dez.

Prestes Motta, F.C. (1986). Teoria das organizações: Evolução e Crítica. SP, Pioneira.

Roethlisberger, F. J. e Dickson, W. J.(1971). A organização e o trabalhador. SP: Atlas.

Schein, E.H. (1982). Psicologia Organizacional. RJ: Ed. Prentice-Hall do Brasil.

Selznick, P. (1973). Fundamentos da teoria de organização. In: A. Etzioni Organizações Complexas. SP: Ed. Atlas, (pp.30-43).

Simon, H A. (1965). O Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Taylor, F. W. (1970). Princípios de Administração Científica. SP, Atlas.

Tragtenberg, M. (1989). Administração, Poder e Ideologia. SP: Cortez.

Weber, M. (1967). A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo: SP: Livraria Pioneira Editora.

Weber, M. (1971). Ensaio de Sociologia. RJ, Zahar.

Weber, M. (1973). Os Três aspectos da Autoridade Legítima. In: A. Etzioni. Organizações Complexas. SP: Ed. Atlas, (pp.17-26).

Weber, M. (1976) Os Fundamentos da Organização Burocrática. In: E. Campos. Sociologia da Burocracia, RJ: Zahar Ed.

Wiener, N. (1968). Cibernética e Sociedade: o uso humano de seres humanos. SP: Editora Cultrix.

Artigo – Administração Brasileira.

Desempenho Logístico e Satisfação do Cliente na Agroindústria: uma análise dos indicadores-chave e seu impacto no nível de serviço

Nome: *Leandro José Riva*
Universidade do Oeste de Santa Catarina
e-mail: *leandriva@gmail.com*

RESUMO

O objetivo deste estudo foi mensurar o impacto que o desempenho logístico tem no nível de serviço de uma agroindústria. A pesquisa parte da premissa de que uma gestão logística eficiente é crucial para aumentar a satisfação do cliente e a competitividade, especialmente em um mercado globalizado. A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, utilizando regressão de dados em painel para analisar a relação entre seis indicadores-chave de desempenho (KPIs): qualidade, tempo, confiabilidade, produtividade e flexibilidade, e o nível de serviço geral medido pelo indicador On-Time-In-Full (OTIF). A análise revela que qualidade, confiabilidade e flexibilidade têm impactos positivos significativos no nível de serviço, confirmando sua importância para atingir a satisfação do cliente. No entanto, o estudo também encontra resultados inesperados em relação ao tempo e à produtividade. O tempo, medido pelo lead time, apresenta um impacto positivo no nível de serviço, sugerindo que entregas mais rápidas podem não necessariamente levar a uma maior satisfação do cliente. Da mesma forma, a produtividade, medida pelo número de pedidos carregados por dia, exibe um impacto negativo no nível de serviço, indicando que o aumento da produtividade pode vir à custa da qualidade e precisão. As descobertas destacam a natureza complexa e cheia de nuances da relação entre o desempenho logístico e o nível de serviço. Elas enfatizam a necessidade de uma abordagem equilibrada que considere todos os KPIs e seus potenciais trade-offs. O estudo oferece insights valiosos para profissionais da área, permitindo que eles priorizem e otimizem suas estratégias logísticas para melhorar a satisfação do cliente e a competitividade.

Palavras-chave: Desempenho logístico; Nível de serviço; Agroindústria; OTIF; Trad-offs.

ABSTRACT

The purpose of this study was to measure the impact that logistics performance has on the service level of an agribusiness. The research is based on the premise that efficient logistics management is crucial to increase customer satisfaction and competitiveness, especially in a globalized market. The research adopts a quantitative approach, using panel data regression to analyze the relationship between six key performance indicators (KPIs): quality, time, reliability, productivity, and flexibility, and the overall service level measured by the On-Time-In-Full (OTIF) indicator. The analysis reveals that quality, reliability, and flexibility have significant positive impacts on the service level, confirming their importance in achieving customer satisfaction. However, the study also finds unexpected results regarding time and productivity. Time, measured by lead time, shows a positive impact on the service level, suggesting that faster deliveries may not necessarily lead to higher customer satisfaction. Similarly, productivity, measured by the number of orders loaded per day, exhibits a negative impact on the service level, indicating that increased productivity may come at the expense of quality and accuracy. These findings highlight the complex and nuanced nature of the relationship between logistics performance and service level. These findings emphasize the need for a balanced approach that considers all KPIs and their potential trade-offs. The study offers valuable insights for practitioners in the field, enabling them to prioritize and optimize their logistics strategies to improve customer satisfaction and competitiveness.

Keywords: Logistics performance; Service level; Agribusiness; OTIF; Trade-offs.

[Submetido em 12-04-2024 – Aceito em: 20-05-2024 – Publicado em: 17-06-2024]

INTRODUÇÃO

A agroindústria brasileira desempenha importante papel na economia do país, pois é um dos pilares para o desenvolvimento econômico sustentável. Este setor contribui significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) nacional, visto que engloba ampla gama de atividades que vão desde a produção agrícola até o processamento e distribuição de alimentos dentre outros produtos derivados. Nesse cenário, o desempenho logístico emerge como uma questão central, dada sua influência direta na competitividade das empresas, no nível de serviço oferecido aos clientes, e no sucesso da economia brasileira.

O desempenho logístico abarca todas as atividades relacionadas ao fluxo eficiente de bens e serviços, iniciando com a obtenção de matérias-primas, até a entrega dos produtos finais aos consumidores (Bazani, 2017). Essa realidade coloca a logística como uma função estratégica dentro das agroindústrias, onde eficiência, custo-benefício e satisfação do cliente (Faria & Costa, 2008) são aspectos relacionados uns aos outros e, ligados à competitividade no mercado globalizado (Lopes & Morri, 2020).

Também apresentam importância os serviços logísticos para obter diferencial competitivo (Miqueluti & Sobral, 2021). De acordo com os mesmos autores, a logística, quando eficaz, além de reduzir os custos operacionais, também eleva a satisfação dos clientes, ao mesmo tempo em que potencializa as vendas e a fidelidade à marca. Este argumento é corroborado pelo impacto do agronegócio no PIB brasileiro, bem como, sua contribuição para a geração de emprego (CEPEA, 2023), evidenciando a agroindústria como um vetor de desenvolvimento econômico e social.

O crescimento projetado para a área plantada e a produção agropecuária no Brasil, aponta para as enormes potencialidades do setor, conforme dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2023). A expansão é atribuída a uma combinação de fatores, incluindo avanços em pesquisa e desenvolvimento, que resultam em produtividade elevada e sustentabilidade ambiental. É nesse cenário de crescimento e inovação que a eficácia logística se torna uma variável crítica, determinando o nível de serviço percebido pelos clientes e, conseqüentemente, o desempenho geral das empresas agroindustriais.

Tendo em conta o expressivo papel que a agroindústria exerce na economia brasileira, este estudo mantém atenção sobre a relação entre o desempenho logístico e o nível de serviço em empresas do setor. A pesquisa, portanto, se concentra na seguinte questão: Qual o impacto do desempenho logístico no nível de serviço em uma agroindústria? Visando responder a essa pergunta, o objetivo geral desta investigação é mensurar o impacto do desempenho logístico no nível de serviço em uma agroindústria. Busca-se assim, fornecer insights valiosos tanto para acadêmicos quanto para gestores e especialistas da área.

Os resultados deste estudo contribuem para o entendimento de como a logística pode ser otimizada de modo a melhorar o nível de serviço oferecido pelas agroindústrias. Em um ambiente de mercado cada vez mais exigente e competitivo, identificar e implementar práticas logísticas eficazes torna-se uma questão estratégica, capaz de garantir não apenas a satisfação e fidelidade dos clientes, mas também a sustentabilidade e o crescimento contínuo das empresas no setor agroindustrial brasileiro.

DESEMPENHO LOGÍSTICO E NÍVEL DE SERVIÇO

A logística passou por diversas fases para chegar à realidade atual. A logística moderna não se limita a tarefas físicas como transporte, armazenamento, descarga e embalagem, mas a prestação de serviços logísticos que incorporam as mais recentes tecnologias de informações e comunicação e à gestão de uma ampla organização da cadeia de abastecimento (Kim, 2021). Quando se discute o termo logística, surgem vários conceitos, e um dos mais utilizados é aquele que define a logística como processo de planejamento, implantação e controle do fluxo de informações, serviços e mercadorias desde a origem até o destino (Ballou, 2006).

A logística busca melhorar a rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores através do planejamento, organização, e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visem facilitar o fluxo de produtos (Ballou, 2012). Esse conceito é condizente com a visão de logística empresarial, que tem como objetivo de garantir que o produto chegue na hora e local certos com o benefício adequado com o menor custo total possível, sendo que para trazer o máximo de valor e

benefícios estratégicos, todas as suas etapas devem funcionar de forma integrada (Kichuk, Ptashchenko, Yurko, & Cherkashyna, 2021). Nesse sentido, entender como avaliar os resultados, e conseqüentemente o desempenho da logística é fator determinante para melhoria dos resultados da organização como um todo.

A avaliação de desempenho é um conceito utilizado em diversos segmentos e reflete o resultado de um processo de trabalho que deve ser medido de uma perspectiva externa (Yunting, 2012). A medição de desempenho, para ser significativa, deve ser feita ao longo do tempo juntamente com avaliação e comparações dos resultados. A gestão de desempenho deve fazer com que o foco da organização mude de dimensão de acordo com as circunstâncias internas ou externas vão mudando (Halachmi, 2005). A mensuração de desempenho logístico é uma tarefa complexa em virtude de critérios intangíveis e, às vezes, ambíguos, dessa forma dificilmente se consiga apenas uma estrutura de avaliação de desempenho (Cho, Lee, Ahn, & Hwang, 2012). Nesse sentido, o Quadro 1 demonstra indicadores levantados por categoria de desempenho de acordo com diversos autores estudados.

Os indicadores logísticos quantificam a performance (Domingues, Pedrosa, & Bernardino, 2020). Busca-se saber o que gera a performance. A análise do nível de serviço busca auxiliar neste percurso. Quando se fala em nível de serviço o mesmo está relacionado com a satisfação dos clientes, que mede como são atendidos os processos que ligam a empresa ao cliente. Ou seja, nível de serviço é o atendimento dos padrões e necessidades definidos pelos clientes (Faria & Costa, 2008), o que acaba por gerar a percepção dos clientes de que a empresa pode ser um ótimo parceiro comercial (Murphy Jr & Knemeyer, 2018).

A tendência é que ao aumentar o nível de serviço as vendas aumentem, e ao reduzi-lo as mesmas tendem a diminuir (Oliveira D. d., 2023). O planejamento da movimentação de bens e serviços deve iniciar com as necessidades de desempenho dos clientes no atendimento de seus pedidos, que devem ser gerenciados através de seus níveis de serviços prestados aos clientes (Leitão & Cardoso, 2019).

Quanto a mensuração, o On Time In-Full (OTIF) é um indicador que pode ser utilizado (Almeida & Schüter, 2012). Ele está relacionado a satisfação do cliente e através dele é possível controlar a qualidade da entrega de produtos e serviços por

diversos ângulos (Braga, Pereira, Barbosa, & Mapa, 2023). É medido através do atendimento de prazos e especificações do pedido (Gomes, Rodrigues, Bouzon, & Staudt, 2023). Quando se trata de nível de serviço, o mesmo relaciona-se diretamente com a satisfação do cliente (Ballou, 2006), e uma forma eficaz de medir a satisfação é o índice de novas compras pelos clientes, uma vez que o desempenho percebido é fator decisivo para influenciar a decisão de comprar novamente ou não da empresa (Melo & Fernando, 2017; Rosa, 2022).

Quadro 1 - Indicadores logísticos por categorias

Categoria	Indicador	Conceito	Autores
Qualidade	Reclamação de Clientes	Quantidade de reclamação de clientes	(Chen, Cheng, & Lai, 2012) (Lao, Choy, Ho, Tsim, & Lee, 2011)
	Índice de Avarias	Quantidade de avarias de produtos	(Bowersox & Closs, 2001)
	Devolução de pedidos	Mede o índice de devolução de pedidos	(Sotirelis & Grigoroudis, 2020)
Tempo/ Velocidade	Prazo de entrega de pedidos	Prazo de entrega de um pedido, desde a solicitação até a entrega final	(Yang, 2000) (Ramaa & Rangaswamy, 2012) (Ballou, Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial, 2006) (Bowersox & Closs, 2001) (Stank & Goldsby, 2005) (Costa & Oliveira, 2022)
Confiabilidade	Entregas no Prazo	Índice de entregas realizadas dentro do prazo contratado	(Chen, Cheng, & Lai, 2012) (Cirtita & Glaser-Segura, 2012)
Produtividade	Volume movimentado por funcionário	Kg movimentado por funcionário	(Bowersox & Closs, 2001)
Flexibilidade	Frequência de ruptura de estoque	Falta de produto ou serviço quando um cliente solicita	(Costa & Oliveira, 2022) (Alves & Pereira, 2020) (Santos & Souza, 2017)
	Percentual de vendas diretas sem armazenamento intermediário	Quantidade de pedidos em que foi possível a entrega ser realizada diretamente da origem (indústria, fábrica) sem necessidade de passar pelo centro de distribuição	(Coyle, Langley, Gibson, Novack, & Bardi, 2016)

Fonte: Elaboração Própria, 2024.

HIPÓTESES DA PESQUISA E MODELO TEÓRICO

A qualidade é um pilar fundamental na estrutura de qualquer serviço, agindo como um potente catalisador para o seu aprimoramento e, conseqüentemente, para a satisfação do cliente (Dimaro, 2023). Pesquisas indicam que a melhoria da qualidade de produtos e serviços influencia positivamente o crescimento de empresas agrícolas na Nigéria, enfatizando a importância da qualidade para alcançar metas orientadas para o crescimento (Egberi & Oboreh, 2022). Quando as organizações adotam políticas de melhoria contínua da qualidade, elas não só elevam o padrão dos seus serviços, mas também instauram um ambiente propício à inovação e à eficiência. Uma gestão eficaz da qualidade, portanto, tem o poder de transformar o nível do serviço oferecido, impulsionando a empresa para um ciclo virtuoso de crescimento e excelência (Junqueira

& Grande, 2023). Tal dinâmica evidencia que a qualidade não é apenas um componente do serviço, mas um eixo estratégico que sustenta e potencializa sua entrega. Assim, apresenta-se a primeira hipótese deste estudo:

H1: A qualidade gera efeito direto e positivo sobre o nível de serviço.

Ao realizar uma análise conjunta de variáveis que permitem criar um simulador para verificar cenários em que o cliente tem preferência para a escolha de operadores aeroportuários do Aeroporto Internacional de Campinas/Viracopos, Tozi, Correia e Müller, 2010, retornaram como resultados índices de atratividade referente a cenários combinados de diversas variáveis, dentre elas o tempo. Nesse sentido, os autores defendem que quanto menor o índice, mais é preferível pelo cliente (Tozi, Correia e Müller, 2010). Tais simulações retornaram que os cenários mais preferíveis pelos clientes possuem o tempo como atributo essencial. Resultado esse reforçado pelo argumento de que o nível de serviço pode ser medido pelo tempo de entrega (Giacobo & Ceretta, 2003). Assim, percebe-se que o tempo exerce impacto direto e negativo no nível de serviço para com o cliente. Desse modo, apresenta-se a segunda hipótese dessa pesquisa:

H2: O tempo de lead time impacta diretamente e negativamente no nível de serviço

A relação entre confiabilidade e nível de serviço tem sido tema de análise em diversos estudos, principalmente dentro do campo da gestão operacional e logística (Zhang, Zhou, Zhang, & Liao, 2023). A confiabilidade, entendida como a capacidade de um fornecedor de bens ou serviços de cumprir suas promessas de entrega dentro do prazo, com a qualidade esperada e sem erros, é um pilar fundamental para garantir um alto nível de serviço. Quando os clientes percebem que podem confiar em um fornecedor para receber seus produtos ou serviços, conforme prometido, o nível de satisfação aumenta significativamente (Gabriel, Pelissari, & Oliveira, 2014). Esta satisfação, por sua vez, eleva a percepção geral do nível de serviço, consolidando a reputação da empresa e fomentando um ciclo positivo de confiança e lealdade (Zhang et al., 2016; Mcneil & Wilson, 2013). Dessa forma, a confiabilidade não apenas afeta diretamente o nível de serviço de maneira positiva, mas também atua como um mecanismo para o fortalecimento das relações com os clientes, aumentando a competitividade e o sucesso a longo prazo no mercado. Assim, formulou-se a terceira hipótese desta pesquisa:

H3 – A confiabilidade gera efeito direto e positivo sobre o nível de serviço.

Em ambientes empresariais, a elevação da produtividade, por meio da otimização de processos e da adoção de tecnologias inovadoras, permite que as organizações realizem suas atividades com maior rapidez e precisão (Koval & Zahorodnia, 2023; Wang et al, 2022). Isso se traduz em menor tempo de espera para os clientes e na entrega de produtos ou serviços que atendam ou superem suas expectativas (Gonzales, Lumanta, & Vingua, 2020). Assim, ao maximizar a produtividade, as empresas não somente aprimoram sua capacidade competitiva, como também fortalecem a satisfação do cliente, fomentando uma percepção positiva do nível de serviço oferecido (Rew, Jung, & Lovett, 2021). Esta relação sinérgica entre produtividade e nível de serviço destaca a importância de investir em eficiência operacional como um elemento crítico para o sucesso empresarial e a fidelização de clientes. A hipótese de que a produtividade exerce um efeito direto e positivo sobre o nível de serviço fundamenta-se na premissa de que melhorias na eficiência operacional resultam em uma entrega de serviço mais ágil e de maior qualidade.

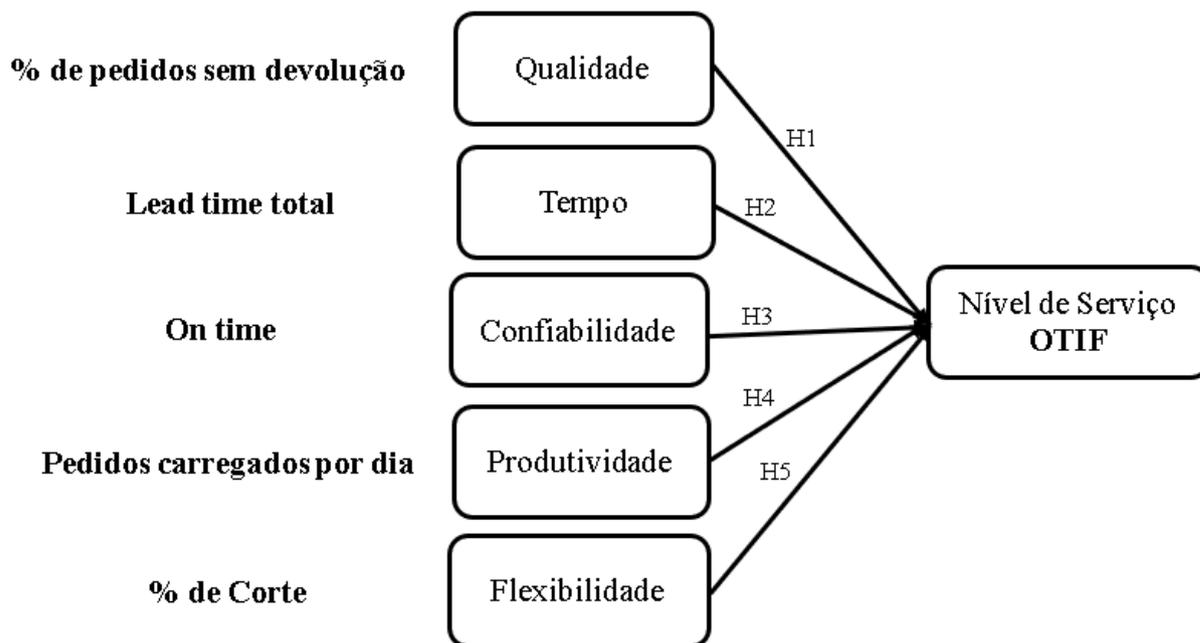
H4 – A produtividade tem impacto direto e positivo sobre o nível de serviço.

Empresas de ponta se destacam devido ao alto nível de flexibilidade em seu sistema logístico, visando o atendimento de exigências dos principais clientes e situações adversas, sendo essa flexibilidade resultante do nível de organização logística (Silva & Fleury, 2000). A flexibilidade reflete a capacidade das empresas em identificar as necessidades e oportunidades de mercado de forma inovadora e orientada a seus clientes (Silva & Fleury, 2000). Ainda, a flexibilidade é entendida como a capacidade em entender uma ruptura e tomar ações para a superação da mesma, fazendo que as informações fluam mais rapidamente e aumente a capacidade de resposta frente à ruptura, reduzindo suas consequências (Corrêa, 2010). Desse modo, nesse estudo entende-se por flexibilidade a capacidade de resposta da empresa frente a ruptura de estoque, ou corte de pedidos como a empresa adota, medido pelo percentual de corte de produto. Assim, a sexta hipótese da pesquisa é:

H5: A flexibilidade exerce impacto negativo e direto no nível de serviço.

Ao considerar o objetivo deste estudo, os KPI's estudados, selecionou-se os elementos entendidos como os mais importantes para a empresa, fonte deste estudo. Para cada categoria, um indicador foi selecionado, seguindo o proposto por Slack, Brandon-Jones e Johnston (2015) e Baruffaldi, Accorsi, Manzini e Ferrari (2020), e estes objetivos impactam no Nível de Serviço, que aqui foram avaliados através do impacto que exercem sobre o Nível de Serviço, representado pelo indicador de OTIF (Almeida & Schüter, 2012; Braga et al., 2023), Índice de Devolução e Rejeição de Pedidos (Bowersox et al., 2012; Basu & Rajiv, 2011), *Lead time* (Yang, 2000; Ballou, 2006), Índice de entregas no prazo, ou, *on time* (Chen, Chegn & Lai, 2012; Cirtita & Glaser-Segura, 2012), pedidos carregados por dia (Bowersox & Closs, 2001), e índice de ruptura de pedidos (Costa & Oliveira, 2022; Alves & Pereira, 2020). Os indicadores formam o modelo Teórico, apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo teórico



Fonte: Elaboração própria, 2024

METODOLOGIA

Para a elaboração deste estudo foram realizadas diversas pesquisas em livros, artigos, relatórios, teses e dissertações que, além de darem arcabouço teórico sobre o tema permitiram relacionar o Desempenho Logístico com o Nível de Serviço, conforme

Quadro 2.

Quadro 2 – Assunto e autores base

Tema	Principais autores utilizados
Logística	Ballou (2006), Kim (2021)
Análise de Desempenho	Neely, Gregory, e Platss (1995), Kuhlman, Edtmayr, e Sihm (2011), Halachmi (2005), Slack, Brandon-Jones, e Johnston (2015)
Desempenho Logístico	Ballou (2006), Cho, Lee, Ahn, e Hwang (2012), Chen, Cheng, e Lai (2012), Bowersox e Closs (2001), Stank e Goldsby (2005), Costa e Oliveira (2022) (Baruffaldi, Accorsi, Manzini, e Ferrari, 2020)
Nível de Serviço	Ballou (2006), Marchesin e Alcântara (2012), Oliveira e Araújo, 2009, Gomes, Rodrigues, Bouzon, e Staudt, 2023, Braga, Pereira, Barbosa, e Mapa 2023, Bowersox D. , Closs, Cooper, e Bowersox, 2012, Basu e Rajiv, 2011, Christopher, Peck, e Towill, 2006, Melo e Fernando, 2017, Rosa, 2022

Fonte: Elaboração própria, 2024.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa, com a utilização de Regressão de dados em Painel. A regressão com dados em painel, também conhecida como dados de painel ou análise de painel, é uma técnica estatística que combina elementos de séries temporais e dados cross-section (dados de corte transversal) e busca analisar dados que variam ao longo do tempo. Esses dados permitem aos pesquisadores observar a mesma unidade ao longo de um período de tempo. Essa análise fornece insights mais ricos, controlando tanto a heterogeneidade inobservável entre as entidades quanto a possibilidade de inferir relações dinâmicas (Wooldridge, 2001).

Trata-se de um estudo com dados secundários, coletados por um dos autores, em relatórios do ERP oficial e da ferramenta de *Business Intelligence (BI)* da empresa, com autorização do Gerente de Logística. Os dados referem-se aos meses de outubro de 2022 a setembro de 2023, chegando a doze meses de dados para evitar possíveis sazonalidades, bem como para utilização da técnica estatística em questão. Em virtude de a Agroindústria possuir diversas filiais, optou-se por escolher o maior Centro de Distribuição em volume de movimentação, uma vez se tornaria difícil a realização da análise de todas as filiais.

Inicialmente foram coletados dados de 26.124 clientes que a filial atendeu com ao menos um pedido no período de análise. No entanto, para ser possível realizar a regressão de dados em painel, é necessário que o número de observações (clientes), tenha ao menos um dado em todos os doze períodos analisados, assim, foram mantidos apenas os clientes que tinham pedidos atendidos pela filial em todos os meses de análise. Dessa forma, restando 12.240 clientes que tinham ao menos um pedido em cada um dos 12 meses avaliados.

Assim, foram analisados os seguintes indicadores, dos 12.240 clientes restantes, na busca por mensurar possível impacto na OTIF:

- Percentual de pedidos sem devolução (Qualidade): o que demonstra a qualidade do serviço logístico da empresa, o “fazer a coisa certa” (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2015, p. 15). Esse indicador quanto maior o resultado, melhor;
- Lead Time (Tempo): ou ciclo de pedido, representa o tempo da realização do pedido até a entrega ao cliente, se relacionando diretamente a velocidade e tempo. Quanto menor o índice desse indicador melhor;
- On Time (Confiabilidade): expressa o percentual de pedidos que foram entregues no prazo estipulado com o cliente, o que evidencia a confiabilidade. Quanto maior o resultado desse indicador, melhor;
- Pedidos carregados por dia (Produtividade): Demonstra a produtividade de um centro de distribuição ou filial de distribuição, quanto mais pedidos carregados por dia, mais produtivo o armazém, ou seja, melhor;
- Percentual de Corte de Pedidos (Flexibilidade): expõe o índice de ruptura de estoque, ou seja, a falta do produto que o cliente solicitou no pedido, demonstrando a flexibilidade (Costa & Oliveira, 2022; Alves & Pereira, 2020; Santos & Souza, 2017). Nesse caso, quanto menor o percentual de corte de pedidos, melhor.

Os dados foram rodados no software @SPSS (Statistical Package for Social Science for) para geração da estatística descritiva, e correlação entre as variáveis independentes. Posteriormente no software Gretl (Gnu Regression, Econometrics and Time-series Library) para a realização da regressão de dados em painel.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para entender um pouco melhor as observações que estão sendo analisadas neste estudo, apresentam-se a Tabela 1, com a estatística descritiva

No que se refere a OTIF, que representa o nível de serviço, apresentou média de 88,47 de atendimento, com um desvio padrão de 15,28. Considerando a meta de 2023 da unidade de 90%, a média mostra-se inferior, o que mostra um resultando ruim, No entanto, em comparação aos anos fechados (janeiro a dezembro) de 2020, 2021 e 2022,

onde a OTIF foi em média 69,85%, 80,99% e 68,84% respectivamente, houve evolução. A qualidade, por sua vez, mostrou uma média de 97,85, com desvio padrão de 8,44. Considerando a meta do indicador de qualidade sem devolução 97,62%, a unidade vem na média tendo um resultado positivo.

Tabela 1- Estatística Descritiva dos dados coletados

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Qualidade	12.240	0	100,00	97,85	8,44	71,30
Tempo	12.240	0	88,98	2,50	1,73	3,00
Confiabilidade	12.240	0	100,00	83,09	23,19	537,74
Produtividade	12.240	0,02	167,23	4,64	4,35	18,91
Flexibilidade	12.240	0	99,24	3,54	8,34	69,58
OTIF	12.240	0	100,00	88,47	15,28	233,50

Fonte: Resultados da pesquisa, 2024

O tempo resultou em uma média de 2,5 dias, com desvio padrão de 1,73. O indicador de confiabilidade mostrou-se com média de 83,09, desvio padrão de 23,19. Ainda, o indicador de produtividade, expõe uma média de 4,64, com desvio padrão de 4,35. Também o indicador de flexibilidade demonstra uma média de 3,54, um desvio padrão de 8,34. Considerando a meta de 6,54% de corte, percebe-se como sendo um resultado positivo para a empresa.

O passo seguinte foi organizar a matriz de correlações entre as variáveis independentes, apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 - Correlação entre as variáveis independentes

Variável	Qualidade	Tempo	Confiabilidade	Produtividade	Flexibilidade
Qualidade	1	-0,35*	0,206*	-0,016*	-0,02*
Tempo		1	-0,148*	-0,158*	0,007*
Confiabilidade			1	-0,008*	-0,353*
Produtividade				1	0,050*
Flexibilidade					1

Nível de significância: 0,01

Fonte: Resultados da pesquisa, 2024

Com base na Tabela 2, nota-se que não há multicolinearidade entre as variáveis. Para atestar esses resultados, foram realizadas regressões auxiliares, onde uma das variáveis assumiu o papel de dependente. Em nenhuma das vezes houve multicolinearidade. Posteriormente, foi utilizado o *software* Gretl (Gnu Regression,

Econometrics and Time-series Library) para realizar a Regressão com dados em painel, onde a OTIF foi inserida como variável dependente e os demais indicadores com variáveis independentes.

Foram testados os pressupostos de linearidade entre as variáveis, de normalidade e homocedasticidade dos resíduos, da ausência de correlação e multicolinearidade. Os valores encontraram-se dentro dos aceitáveis. Inicialmente foi rodado o modelo Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). Posteriormente buscou-se identificar se em comparação com esse modelo, o fixo ou o aleatório eram os melhores. No primeiro teste, o efeito fixo apresentou melhor ajuste que o MQO ($F(12239,13) = 1,64613$ com p-valor 0,000). Isso porque um p-valor baixo contraria a hipótese nula de que o modelo MQO agrupado é adequado, validando a hipótese alternativa da existência de efeitos fixos.

No segundo teste foi comparado o modelo MQO com o de efeitos aleatório, por meio do teste Breusch-Pagan. O resultado mostrou que o modelo Aleatório é mais adequado que o MQO. ($LM = 1914,09$ com p-valor = $\text{prob}(\text{qui-quadrado}(1) > 1914,09) = 0,000$). Assim, um p-valor baixo contraria a hipótese nula de que o modelo MQO agrupado é adequado, validando a hipótese alternativa da existência de efeitos aleatórios.)

Sabendo que tanto o modelo fixo, como o modelo aleatório é melhor que o MQO, passou-se a comparação entre o modelo fixo e aleatório, para encontrar aquele que melhor possui ajuste para rodar os dados. Para tanto utilizou-se o teste de Hausman. O texto mostrou que o modelo de efeitos fixo é mais adequado que o modelo de efeitos aleatório. ($H = 554,923$ com p-valor = $\text{prob}(\text{qui-quadrado}(5) > 554,923) = 0,000$). Assim, um p-valor baixo contraria a hipótese nula de que o modelo de efeitos aleatórios é consistente, validando a hipótese alternativa da existência do modelo de efeitos fixos.). Neste caso, o p-valor foi de 0,000, então o modelo fixo é o mais adequado e foi o utilizado. Então, foi rodada a análise de dados em painel, com resultados na Tabela 3.

Observa-se que as variáveis independentes que fazem parte do modelo, explicam 94,6% da variância dos dados no nível de serviço, o que indica um bom ajuste do modelo aos dados. O valor de F (193,1100) e o p-valor associado (0,000) confirmam a significância da explicação do modelo. Ainda, o valor de Durbin-Whatson (1,90) que se aproxima de 2, indica que não há correlação serial forte entre os resíduos, o que é bom para o modelo. A constante que apresentou valor de 23,06, com p-valor significativo, mostra que este valor

pode ser interpretado como o valor base da variável dependente quando todas as outras variáveis independentes forem iguais a zero.

Tabela 3 - Resultado da regressão com dados em Painel

Hipótese	Variável	Coefficiente	erro padrao	razão-t	p-valor	Hipótese
	Constante	23,0631	0,129402	178,2	0,000	
H1+	Qualidade	0,229444	0,001276	179,8	0,000	Confirmada
H2-	Tempo	0,016417	0,006776	2,42	0,015	Confirmada parcialmente
H3+	Confiabilidade	0,541785	0,000503	1075,0	0,000	Confirmada
H4+	Produtividade	-0,117008	0,004182	-28,00	0,000	Confirmada parcialmente
H5-	Flexibilidade	-0,440026	0,001408	-312,40	0,000	Confirmada
	R-quadrado LSDV	0,946126				
	F (12244, 134635) LSDV	193,1100	P-valor(F)	0,000		
	Durbin-Watson	1,905246				

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Quanto as hipóteses, H1 previa que a qualidade apresentou um Beta de 0,22, significativo (p-valor 0,000) e foi confirmada. Este resultado sugere que o aumento de um por cento no percentual de pedidos sem devolução impacta em um aumento de 0,22 no nível de serviços. A segunda hipótese, H2, previa que o tempo impactava negativamente no nível de serviços. Essa hipótese também foi confirmada parcialmente uma vez que há significância estatística, todavia o efeito foi positivo e não negativo (Beta = 0,016; p-valor = 0,015).

A terceira hipótese, H3, previa que a variável confiabilidade afetava positivamente o nível de serviços. Essa hipótese apresentou um Beta de 0,54 e p-valor de 0,000, confirmando a mesma. A quarta hipótese identificou que produtividade apresenta efeito negativo no nível de serviço. A hipótese foi confirmada (Beta = -0,11; p-valor = 0,000). A quinta hipótese identificou que a flexibilidade apresenta um efeito negativo sobre o nível de serviço. Com o resultado apresentando Beta = -0,44 e p-valor de 0,000, a hipótese foi suportada.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para medir o impacto da qualidade no nível de serviço, utilizou-se o indicador o de percentual de pedidos sem devolução (Sotirelis & Grigoroudis, 2020). A hipótese

construída considerava que a qualidade tem impacto direto e positivo sobre o nível de serviço a OTIF, sendo suportado, segundo o teste de hipótese. O resultado evidenciou que para cada um aumento de pedidos sem devolução, ocorre uma elevação de 0,2294 no índice de OTIF.

Considerando que a OTIF é o resumo da qualidade do pedido entregue, tendo como principal objetivo medir a satisfação do cliente (Oliveira & Araújo, 2009), este resultado era esperado. Isso porque o nível de serviço relaciona-se diretamente com a satisfação do cliente, e a qualidade torna a satisfação do cliente maior (Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2015) criando lealdade dos clientes em relação a marca (Porter, 2004). Aqui mostra-se que um índice de pedidos sem devolução médio de 97,85%, ou seja, bem próximo aos 100%, indicando um índice de qualidade bem próximo da excelência. Ainda, a baixa variabilidade, de 8,44%, reforça a consistência desse indicador como pouco variável, mantendo o mesmo sempre a níveis elevados.

Ao atender os pedidos sem devoluções, tem-se um acréscimo de qualidade nos serviços prestados, sendo possível por meio de empenho e disponibilidade operacional de forma eficiente (Bowersox & Closs, 2001). Assim, observa-se que o índice de pedidos entregues sem devolução é elevado, indicando, eficiência logística pois os produtos são selecionados, embalados e entregues corretamente, seguindo a expectativa do cliente.

A expectativa do cliente está presente em qualquer tipo de produto ou serviço englobando todo o processo desde a compra até a finalização da compra ou troca (Silva, Siqueira, & Cruz, 2023). A qualidade do serviço percebida pelo cliente é um elemento de satisfação do mesmo (Zeithaml, Britner, & Gremler, 2014). Dessa forma, o fato de o cliente receber o produto de forma correta, não sendo necessária qualquer devolução, faz com que sua satisfação aumente, e dessa forma a percepção de qualidade da empresa também se eleva, ou resumindo nível de serviço aumenta.

Para mensurar o tempo no nível de serviço, utilizou-se o indicador *lead time* total, ou seja, o tempo desde a realização do pedido até a entrega do pedido ao mesmo. Para Slack, Brandon-Jones e Johnston (2015), quanto menor o tempo, melhor a percepção do cliente de um melhor nível de serviço. A hipótese estruturada foi de que quanto maior o *lead time*, menor seria a OTIF.

Tal hipótese, apesar de mostrar significância (p-valor menor que 0,05), revelou-se

diferente do que foi proposta inicialmente. O resultado mostrou um índice de relação de 0,0165 com a OTIF, o que significa que a cada 1 ponto do *lead time*, 0,0165, são adicionados a OTIF. Inicialmente a hipótese era de que quanto maior o *lead time* menor a OTIF, mas o resultado mostrou uma relação positiva: quanto maior o *lead time*, maior a OTIF.

Tal resultado, apesar de diferente da hipótese inicial, pode ser explicado, uma vez que o *lead time* é reflexo do tempo. E ao realizar uma operação mais rápida, a chance de haver erros, como avarias, troca de produto, extravio etc. é maior. E esses erros, resultam em um índice maior de devolução, sendo que o índice de pedidos sem devolução é de 22,93% da OTIF, o que representa quase um quarto do resultado da mesma.

Um menor tempo de operação, o que reduziria o *lead time*, também pode ser associada a pressa, No entanto, caso a mão-de-obra seja imprudente, ou lhe falte qualificação, isso pode causar uma série de problemas na operação (Mendes & Campos, 2021). Os impactos que a mão-de-obra exerce sobre determinada operação estão relacionados diretamente a capacitação, motivação, ou a pressão exercida sobre a mesma, dessa forma, se o colaborador descumpre um procedimento ou padrão estabelecido, buscando agilizar algum processo, que em sua avaliação seriam desnecessários (Ilie & Ciocoiu, 2010) irá influenciar diretamente no resultado da entrega, e conseqüentemente na OTIF para com o cliente.

Esse argumento é reforçado através da dificuldade da empresa pelo relato dos gestores do CD em ter dificuldade de reposição de mão de obra, e conseguir mão-de-obra preparada para a operação. Um dos desafios é a rotatividade da empresa, que não permite os colaboradores terem tempo de serem treinados de forma adequada, o que faz com que a operação tenha parte do quadro de recém contratados, corrobora os argumentos defendidos por Ilie e Ciocoiu (2010) e Mendes e Campos (2021).

Ainda, o *lead time* médio é de 2,5 dias, com um desvio padrão 1,73 dias, o que representa uma variabilidade alta em relação à média, demonstra que para o cliente demorar 2 dias a mais ou a menos não faria diferença, é mais importante receber o pedido correto do que receber de forma mais rápida. Supõem-se, No entanto, que para o cliente o *lead time* média de 2,5 e o desvio padrão de 1,73 dias, significam pouco tempo, mas caso haja uma elevação substancial poderia haver maior número de cancelamentos

de pedidos.

Para a variável confiabilidade, nesse estudo, foi utilizado o indicador *on time*, que reflete o percentual de pedidos que foram entregues no prazo solicitado pelo cliente. A média desse indicador foi de 83,09% dos pedidos entregues no prazo combinado, mas com um desvio padrão elevado de 23,19%. A hipótese formulada foi de que quanto maior o percentual *on time*, maior é a OTIF. Tal hipótese foi confirmada, uma vez que foi demonstrado significância. Tal indicador relacionou-se positivamente com a OTIF com um índice de 0,5417, ou seja, a cada ponto percentual de pedidos entregues no prazo a OTIF aumentaria 0,5417.

Cabe destacar aqui que o *on time* representa o índice de pedidos entregues no prazo, mas que não olha o tempo necessário para tanto. Clientes, por exemplo, podem solicitar um pedido para ser entregue em 2 dias, 5 dias, 10 dias. Esse indicador reflete o quanto a empresa foi confiável nesse prazo. Verifica-se que é mais importante para o cliente receber o pedido no prazo combinado, do que receber o pedido mais rápido, nem sempre a velocidade será boa para o cliente. Fazendo uma análise combinada do *on time* com o percentual de pedidos sem devolução, percebe-se que ambos os indicadores representam mais de 77% da OTIF, o que revela a importância da entrega no prazo e de forma correta o pedido.

Percebe-se que o cliente valoriza a confiabilidade como fator chave de satisfação. A confiabilidade é fator determinante para a obtenção de vantagem competitiva, sendo que isso deve ser mantido de forma permanente e de forma claramente visível aos clientes, para que esse diferencial possa gerar uma posição única frente a seus clientes (Leão, Gonçalves, Junior, & Santos, 2023). Um relacionamento de confiança com os clientes é essencial para conquistar sua lealdade. Confiança essa, que não se conquista repentinamente, mas sim através de uma trajetória a longo prazo (Moutella, Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo, 2002). A confiança é fator chave para fidelização e retenção de clientes e conseqüentemente aumento dos relacionamentos entre empresa e cliente, ocasionando em lucros crescentes (Ward & Dagger, 2007). Tal indicador é tão importante pois ao oferecer serviço de entrega de qualidade a confiança vai se fortalecendo, o que garante cada vez a fidelização e satisfação do cliente, o que se torna essencial para a sobrevivência e sucesso das empresas no mercado competitivo atual.

A variável produtividade, nessa pesquisa, foi estimada ao calcular a quantidade de pedidos carregados por dia para cada cliente. Ou seja, carregar mais pedidos com os mesmos recursos disponíveis. A média desse indicador foi de 4,64 pedidos por dia e desvio padrão de 4,35. A hipótese apresentada considerou que quanto maior a produtividade maior é o nível de serviço. A hipótese foi suportada parcialmente, pois foi estatisticamente significativa, todavia o efeito do impacto foi negativo, contrário daquele apresentado na hipótese. Assim, o teste de hipóteses indicou que quanto maior a produtividade menor a OTIF.

O indicador de produtividade tem relação contrária na OTIF em 0,1170, ou seja, a cada um nível de produtividade, a OTIF reduzirá 11,70. Em virtude de a produtividade refletir também uma maior velocidade, uma vez que quanto mais pedidos carregados em um dia tem-se um *lead time* menor, a mesma relaciona-se que o indicador de tempo (*lead time total*), ou seja, a análise feita para a tempo, aqui também pode ser aplicada. Ao realizar uma operação de forma mais veloz a chance de haver erros como avarias, inversão de produtos, entre outros é maior, o que diminui o nível de serviço do cliente.

Outro ponto é o levantado por Teixeira, Teixeira, e Sousa em que a produtividade pode estar sendo buscada de forma equivocada, como por exemplo o foco em reduzir custos, ou algum outro fator, pode estar fazendo com que a personalização e qualidade do atendimento diminua. Os autores exemplificam tal argumento, utilizando o caso de um médico que passa a atender planos de saúde, e portanto possui mais clientes, No entanto, passou a dedicar menos tempo a cada cliente. Então, apesar de produtivo, a qualidade do atendimento reduziu.

Nesse sentido, tal resultado da hipótese pode ser explicado devido a empresa precisar priorizar um ou mais critérios competitivos em relação a outras para maximizar o desempenho, os chamados *trade-offs* (Paiva, Carvalho Jr., & Fendsterseifer, 2009). A relação entre alguns *trade-offs* são incompatíveis entre si, isso se deve à limitações de recursos da organização, devido a isso a seleção de um critério pode invisibilizar o sucesso de outro (Wheelwright, 1984; Skinner, 1974). Assim, o *trade-off* entre nível de serviço e produtividade é incompatível.

Ainda, observa-se que devido ao crescimento da demanda para o CD foco deste estudo, o mesmo já sofre com gargalos de operação e a diretoria da empresa já estuda a

instalação de mais um CD para o atendimento desta região de vendas, dividindo assim os volumes de vendas e focando em um melhor atendimento a seus clientes. Assim a produtividade, mesmo que aumente, enquanto a operação, nas próprias palavras da empresa, estiver “engargalada” ainda haverá problemas logísticos como custos extras, demora de atendimento, entre outros que impactam diretamente no nível de serviço para o cliente.

Além disso, um dos pontos levantados pelos gestores do CD, foi a rotatividade e dificuldade de se conseguir mão-de-obra adequada para a operação, o que resulta em necessidade de treinamento e capacitação constante para os colaboradores, o que devido a essa rotatividade faz com que um funcionário que é treinado em seguida saia da empresa, fazendo com que haja uma quantidade de empregados na operação não preparados totalmente para atender as expectativas dos clientes e da própria empresa. Nesse sentido, o aumento da produtividade, e nesse caso, aliado a maior velocidade, faz com que haja aumento de falhas erros na execução das atividades. O treinamento e capacitação da equipe possibilita aumento direto da produtividade, qualidade, atendimento de exigências de mudanças e otimização organizacional (Marras, 2016).

O impacto da flexibilidade foi medido através do indicador de percentual de corte de pedidos (Costa & Oliveira, 2022; Alves & Pereira, 2020; Santos & Souza, 2017). Essa hipótese previa que quanto maior o corte, menor o nível de serviço. O resultado do teste de hipóteses confirmou a relação estabelecida. Assim, o percentual de corte de pedidos apresentou impacto negativo no nível de serviços. O percentual médio de corte foi 3,54% com desvio padrão de 8,34%, o que indica uma grande variação. Tal indicador mostrou relação com a OTIF de -0,4400, ou seja, a cada ponto percentual de corte, a OTIF reduz em praticamente 0,44 pontos percentuais o nível de serviço.

Tal resultado condiz com o que a academia defende, uma vez que o nível de serviço está ligado diretamente com o que o cliente quer, ou seja, o valor percebido pelo cliente (Faria & Costa, 2008; Christopher, 2019; Ballou, 2006; Stank & Goldsby, 2005). Nesse sentido, ter ruptura, ou seja, corte de pedidos solicitados pelo cliente, impactam negativamente a percepção do cliente.

CONCLUSÕES

Esta pesquisa auxilia na consolidação de avanços acadêmicos e práticos ao analisar o impacto dos objetivos de desempenho logístico no nível de serviço em uma agroindústria, utilizando seis indicadores-chave: qualidade, tempo, confiabilidade, produtividade e flexibilidade. A validação das hipóteses através da regressão de dados em painel, com um modelo que explica 94,6% da variância dos dados no nível de serviço, demonstra um robusto entendimento de como estas variáveis interagem e afetam o nível de serviço, medida pela OTIF. Este resultado não apenas atesta a precisão do modelo teórico utilizado, mas também confirma a relevância de qualidade, confiabilidade e flexibilidade como determinantes primárias para a elevação do nível de serviço.

Contrariando algumas expectativas iniciais, o estudo revela achados interessantes sobre o tempo de lead time e a produtividade, que mostraram impactos opostos aos previstos na literatura, sugerindo uma complexidade e nuances nas relações entre estes objetivos de desempenho e o nível de serviço que merecem atenção detalhada.

Os achados deste estudo são contextuais e baseados na análise de dados de uma empresa no setor agroindustrial, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos ou empresas. Ao mesmo tempo que apresenta tal realidade, o modelo de análise utilizado, além de ser útil para melhorias logísticas na empresa, pode ser utilizado por empresas semelhantes para análises e tomadas de decisões. A contribuição deste estudo estende-se além do âmbito acadêmico, oferecendo insights valiosos para os gestores e profissionais da área de logística na agroindústria participante do estudo. Os resultados fornecem uma direção clara sobre quais objetivos de desempenho devem ser priorizados para melhorar o nível de serviço, realçando a importância de qualidade, confiabilidade e uma gestão eficaz de flexibilidade. Essas descobertas permitem à agroindústria embasamento para estratégias focadas, com potencial de otimizar sua cadeia logística e, conseqüentemente, aprimorar a satisfação dos clientes.

Por fim, o presente estudo abre caminhos para futuras investigações, sugerindo a aplicação do modelo em diferentes contextos empresariais e a expansão para outras unidades de análise. Assim, espera-se que esta pesquisa inspire novos trabalhos, contribuindo para uma literatura cada vez mais rica e um entendimento mais abrangente sobre como alcançar a excelência em logística na agroindústria e além.

REFERÊNCIAS

- ABPA - Associação Brasileira de Proteína Animal. (2023). *Relatório Anual*. São paulo: ABPA.
- Alexandre, J., & Neves, B. (2018). *Modelo de Equações Estruturais: Uma Introdução Aplicada*. Brasília: Enap.
- Almeida, C. M., & Schüter, M. R. (2012). *Estratégica Logística*. Curitiba: Iesde Brasil.
- Alves, J. A., & Pereira, F. A. (2020). *Logística e Cadeia de Suprimentos: Uma abordagem estratégica e integrada*. Pearson Education do Brasil.
- Araújo, R. d. (2008). Robustecimento da Gestão Logística Através da Implantação de Desempenho OTIF. *63º Congresso Anual da ABM*. São Paulo: ABM.
- Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial*. Porto Alegre: Bookman.
- Ballou, R. H. (2012). . *Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física*. São Paulo: Atlas.
- Barbosa, C. L., Braga, M. d., & Galves, M. L. (2013). *ANÁLISE DO PLANEJAMENTO E COLABORAÇÃO EM TRANSPORTES DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS*. Belém: XXVII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes. Acesso em 22 de Dezembro de 2023, disponível em <https://www.anpet.org.br>.
- Baruffaldi, G., Accorsi, R., Manzini, R., & Ferrari, E. (16 de 11 de 2020). Warehousing process performance improvement: a tailored framework for 3PL. *Business Process Management Journal*, pp. 1619-1641.
- Basu, A., & Rajiv, L. (2011). The impact of product returns on customer satisfaction. *Journal of Marketing*, pp. 1-14.
- Bazani, C. L. (2017). *DESEMPENHO LOGÍSTICO DO BRASIL NO MERCADO INTERNACIONAL: ANÁLISE DO ÍNDICE LPI*. Uberlândia: Dissertação - Universidade Federal de Uberlândia UFU.
- Bowersox, D. J., & Closs, J. G. (2001). *Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas.

- Bowersox, D., Closs, D., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2012). *Supply Chain Logistics Management*. Nova York: McGraw Hill.
- Bowersox, D., Cooper, D. J., & Bowersox, J. C. (2014). *Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos*. Porto Alegre: AMGH.
- Braga, R. A., Pereira, N. F., Barbosa, L. C., & Mapa, S. M. (2023). Aplicação da metodologia DMAIC na análise do indicador OTIF em uma indústria metal mecânica. *Brazilian Journal of Production Engineering*, pp. 132-150.
- CEPEA. (30 de 06 de 2023). *Mercado de Trabalho do Agronegócio*. Fonte: CEPEA ESALQ USP: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/mercado-de-trabalho-do-agronegocio.aspx>
- CEPEA. (30 de 06 de 2023). *PIB do Agronegócio Brasileiro*. Fonte: CEPEA ESALQ: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>
- Chen, Y.-S., Cheng, C.-H., & Lai, C.-J. (2012). Extracting performance rules of suppliers in the manufacturing industry: an empirical study. *Journal of Intelligent Manufacturing*, pp. 2037–2045.
- Cho, D. W., Lee, Y. H., Ahn, S. H., & Hwang, M. K. (2012). A framework for measuring the performance of service supply chain management. *Computers & Industrial Engineering*, pp. 801-818.
- Choy, K. L., Harry, K. H., Lee, W. B., & Chan, F. T. (01 de 06 de 2007). Development of performance measurement system in managing supplier relationship for maintenance logistics providers. *Benchmarking: An International Journal*, pp. 352-368.
- Christopher, M. (2019). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Christopher, M., Peck, H., & Towill, D. R. (2006). A taxonomy for selecting global supply chain strategies. *International Journal of Logistics Management*, pp. 277-287.
- Cirtita, H., & Glaser-Segura, D. A. (09 de 03 de 2012). Measuring downstream supply chain performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, pp. 299-314.
- Closs, D. J., & Bowersox, D. J. (2004). *Logística Empresarial - O Processo De Integração Da Cadeia De Suprimentos*. São Paulo: Atlas.
- Corrêa, H. L. (2010). *Gestão De Redes De Suprimento: Integrando Cadeias De*

Suprimento No Mundo Globalizado. São Paulo: Atlas.

Costa, L. R., & Oliveira, E. A. (2022). *Logística Empresarial: Uma abordagem competitiva e sustentável*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Coyle, J. J., Langley, C. J., Gibson, B. J., Novack, R. A., & Bardi, E. J. (2016). *Supply Chain Management: A Logistics Perspective*. Cengage Learning.

Dimaro, M. E. (2023). Service Quality for Customers' Satisfaction: A Literature Review. *European Modern Studies Journal*, 7(1), pp. 267-276.

Domingues, R., Pedrosa, I., & Bernardino, J. (09 de 2020). Indicadores Chave de Desempenho em Marketing. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, pp. 128-140.

EGBERI, K. A., & OBOREH, J. (Junho de 2022). Product and Service Quality and Growth of Agriculture Firms in Nigeria. . *Journal of Environmental Management and Tourism* , pp. 649-655.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Fonte: John Elkington: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

Embrapa. (30 de 06 de 2023). *Ciência que transforma*. Fonte: Embrapa: <https://www.embrapa.br/grandes-contribuicoes-para-a-agricultura-brasileira/agroindustria>

Faria, A. C., & Costa, M. d. (2008). *Gestão de Custos Logísticos*. São Paulo: Atlas.

Fernandes, D., & Pedro, J. G. (01 de Julho de 2012). A Logística como Diferencial Competitivo. *Colloquium Humanarum*, pp. 141-146.

Ferreira, V. H., Oliveira, L. B., Pinho, A. C., & Henriques, H. O. (2021). Análise do Impacto das Ações de Manutenção nos Indicadores de Continuidade em Redes de Distribuição utilizando Machine Learning e Regressão com Dados em Painel. *Simpósio Brasileiro de Sistemas Elétricos*, 1(1).

Figueiredo, K., Arkader, R., Lavalle, C., & Hijjar, M. F. (2003). Improving manufactures distribution performance and customer service in grocery products supply in Brazil: a longitudinal study. *Emerald Insight*, 14(8), pp. 664-676.

Fleury, P. F., Wanke, P., & Figueiredo, K. F. (2009). *Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira*. São Paulo: Atlas.

Forsberg, C., & Daleke, M. (2020). *Measuring and Visualizing Business Performance Indicators in Corporate Accelerators*. Stockholm: KTH ROYAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY.

Gabriel, M. O., Pelissari, A. S., & Oliveira, M. P. (Janeiro de 2014). RELACIONAMENTO COM CLIENTES DO SETOR FARMACÊUTICO EM VITÓRIA-ES: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DO NÍVEL DE SERVIÇO ESPERADO E OFERTADO NA FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES. *Revista Eletrônica de Administração (READ)*, pp. 64-89.

Giacobo, F., & Ceretta, P. S. (2003). PLANEJAMENTO LOGÍSTICO: UMA FERRAMENTA PARA O APRIMORAMENTO DO NÍVEL DE SERVIÇO. *SEMEAD*, VI.

Gil, A. C. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gomes, G., Rodrigues, A. L., Bouzon, M., & Staudt, F. H. (01 de 08 de 2023). Aplicação de Machine learning e séries temporais para previsão de demanda: um estudo de caso em uma empresa de bens de consumo. *Brazilian Journal of Development*, pp. 23110-23132.

Gonzales, R. D., Lumanta, C. N., & Vingua, P. D. (Maio de 2020). Customers' Satisfaction on Campus Related Delivery Services. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, pp. 823-828.

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria Básica* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Gunasekarana, A., Patelb, C., & McGaugheyc, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, pp. 333-347.

Halachmi, A. (Vol. 54 de 2005). Performance measurement is only one way of managing performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp. 502-516.

Ilie, G., & Ciocoiu, C. N. (Março de 2010). APPLICATION OF FISHBONE DIAGRAM TO DETERMINE THE RISK OF AN EVENT WITH MULTIPLE CAUSES. *Management Research and Practice*, 2(1).

Jornal do Comércio. (25 de Outubro de 2022). Custo logístico chega a 13,7% do PIB impactado pelo aumento do diesel e representa entrave. *Custo logístico chega a 13,7% do PIB impactado pelo aumento do diesel e representa entrave.*

Junqueira, C. d., & Grande, M. M. (2023). Gestão da qualidade e sustentabilidade em prestadores de serviços logísticos: estudo de caso em empresa brasileira. *Revista e Gestão e Secretariado*, 14(3), pp. 2857-2872.

Kichuk, P., Ptashchenko, O., Yurko, I., & Cherkashyna, M. (2021). Logistics Concepts to Optimise Business Processes. *Estudios de economía aplicada*, 39(3), pp. 1133-3197.

Kocaoglu, B., Gülsün, B., & Tanyas, M. (02 de 2011). A SCOR based approach for measuring a benchmarkable supply chain performance. *Journal of Intelligent Manufacturing*, pp. 113-132.

Koval, Y., & Zahorodnia, A. (2023). MANAGEMENT OF INNOVATION PROCESSES IN THE BUSINESS ENVIRONMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY. *Scientific Center of Innovative* , pp. 107-126.

Kuhlang, P., Edtmayr, T., & Sihn, W. (v4 de 2011). Methodical approach to increase productivity and reduce lead time in assembly and production-logistic processes. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, pp. 24-32.

Lao, S., Choy, K., Ho, G., Tsim, Y., & Lee, C. (25 de 10 de 2011). Real-time inbound decision support system for enhancing the performance of a food warehouse. *Journal of Manufacturing Technology Management*, pp. 1014-1031.

Leão, A. P., Gonçalves, J. S., Junior, J. L., & Santos, M. d. (2023). LOGÍSTICA NAS ORGANIZAÇÕES: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO NA GESTÃO EMPRESARIAL. *REVISTA SOCIEDADE CIENTÍFICA*, 6(1), 382-410.

Leitão, F. O., & Cardoso, D. L. (06 de 12 de 2019). Nível de Serviço Logístico da Coleta de Leite: Estudo de Caso em uma Cooperativa Agropecuária. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas* , pp. 53-68.

Lopes, Y. M., & Morri, R. G. (01 de Julho de 2020). O papel da IoT na relação entre gestão estratégica da logística e desempenho operacional. *Revista de Administração Mackenzie*, pp. 1-27.

Marchesin, M. M., & Alcântara, R. L. (01 de 06 de 2012). Conceituando o Serviço

Logístico e seus Elementos. *Revista de Ciência & Tecnologia*, pp. 65-86.

Marras, J. P. (2016). *Administração de Recursos Humanos* (15 ed.). São Paulo: Saraivauni.

Martin, J. D., & Petty, J. W. (2000). *Value Based Management: The Corporate Response to the Shareholder Revolution*. Boston: Harvard Business School.

McNeil, M., & Wilson, R. (2013). Satisfaction in the Wholesaler–Retailer Relationship: The Experience of Red Meat Retailers in Western Australia. *Agribusiness*, 13(6), pp. 567-577.

Melnyka, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2013). Is performance measurement and management fit. *Management Accounting Research*.

Melo, G. A., & Fernando, A. (2017). As diferentes perspectivas da qualidade sobre nível de serviço na logística e os desafios do e-commerce. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, pp. 118-123.

Mendes, L. d., & Campos, G. (2021). OS RISCOS DE CONTAMINAÇÃO DA CARNE EM AÇOUGUES SOB A ÓTICA DA QUALIDADE. *IX Simpósio de Engenharia de Produção*.

Mesquita, R., Fernandes, A. A., & Figueiredo Filho, D. B. (2020). Uma introdução à regressão com dados de painel. *Política Hoje*, 29(1), pp. 434-507.

Ministério da Agricultura e Pecuária. (20 de Junho de 2021). *O que é Agroindústria?*

Fonte:

Gov.br:

<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/agroindustria/o-que-e-agroindustria#:~:text=A%20agroind%C3%BAstria%20%C3%A9%20o%20ambiente,s%C3%A3o%20realizadas%20de%20forma%20sistem%C3%A1tica>.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2023). *Projeções do Agronegócio: Brasil 2021/2022 a 2031/2032 Projeções de Longo Prazo*. Brasília: MAPA.

Miqueluti, R. A., & Sobral, F. L. (2021). A Logística e o Nível de Serviço das Empresas. *Interface Tecnológica*, pp. 525-536.

Monteiro Neto, A., & Silva, R. d. (2018). *Desconcentração Territorial e Reestruturação Regressiva da Indústria no Brasil: Padrões e Ritmo*. Brasília: Ipea.

Moutella, C. (01 de Janeiro de 2002). Fidelização de Clientes como Diferencial

Competitivo. *Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo*. Acesso em 05 de Janeiro de 2024, disponível em Brasil Postos: <https://www.brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download..pdf>

Moutella, C. (2002). Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo. *Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo*. Fonte: <https://www.brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download..pdf>

Murphy Jr, P. R., & Knemeyer, A. M. (2018). *Contemporary Logistics*. Londres: Pearson.

Neely, A., Gregory, M., & Platss, K. (1995). Performance measurement - A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 80-116.

Nogales, E. G., & Webber, M. (2017). *Territorial tools for agro-industry development*. Rome, Italy: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).

Oliveira, D. d. (2023). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo: Atlas.

Oliveira, R. R., & Araújo, R. d. (01 de 04 de 2009). Otimizando os Processos Logísticos pela Implantação do OTIF com Lean Seis Sigma. *Tecnologia em Metalurgica, Materiais e Mineração*, pp. 235-240.

Paiva, E. L., Carvalho Jr., J. M., & Fendsterseifer, J. E. (2009). *Estratégia de Produção e de Operações* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Peixoto, M. G., Carpinetti, L. C., Musetti, M. A., & Mendonça, M. C. (01 de Outubro de 2014). Desempenho Operacional de Organizações da Área de Saúde: Breve Revisão Sistemática a Partir de Indicadores de Desempenho Logístico. *Espacios*, pp. 9-22.

Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ramaa, A. K., & Rangaswamy, T. M. (2012). Impact of Warehouse Management System in a Supply Chain. *International Journal of Computer Applications*, pp. 14-20.

Resende, P. T., Sousa, P. R., Cesar, R. V., & Quintão, A. (2017). *CUSTOS LOGÍSTICOS NO BRASIL*. FDC.

Rew, D., Jung, J., & Lovett, S. (2021). Examining the relationships between innovation,

quality, productivity, and customer satisfaction in pure service companies. *The TQM Journal*, pp. 57-70.

Rosa, M. N. (2022). *Redesenho da cadeia de abastecimento de uma indústria farmacêutica – foco na alocação e na rede de distribuição*. Guimarães Portugal: Dissertação - Universidade do Minho.

Santos, A. L., & Souza, C. A. (2017). Ruptura de estoque: um estudo de caso em uma empresa de alimentos. *Revista Gestão & Planejamento*, pp. 104-120.

Santos, E. M. (2013). *Processo para a Avaliação de Desempenho Logístico: Uma Ferramenta para a Cadeia De Suprimentos*. Dissertação (Dissertação em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

Silva, C. R., & Fleury, P. F. (Janeiro de 2000). Avaliação da Organização Logística em Empresas da Cadeia de Suprimento de Alimentos: Indústria e Comércio. *Revista de Administração Contemporânea*, pp. 47-67.

Silva, G. R., Siqueira, M. L., & Cruz, T. C. (16 de Março de 2023). ANÁLISE DAS PEQUENASEMPRESAS SOBRE A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE COMO DIFERENCIAL DA QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS. *Revista Foco*, pp. 01-18.

Silva, M. L., Silva, R. A., Coronel, D. A., Marion Filho, P. J., & Bender, M. S. (2019). O Setor Industrial Brasileiro: Desafios E Oportunidades. 2019 (pp. 84-100). Caxias do Sul: Educs.

Skinner, W. (Maio de 1974). The Focused Factory. *Harvard Business Review*, pp. 113-121.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2015). *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.

Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*.

Sotirelis, P., & Grigoroudis, E. (15 de Agosto de 2020). Total Quality Management and Innovation: Linkages and Evidence from the Agro-food Industry. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, pp. 1553-1573.

- Stank, T. E., & Goldsby, D. L. (2005). *Logística: Operações e gestão*. São Paulo: Atlas.
- Staudt, F. H., Alpan, G., Mascolo, M. D., & Rodriguez, C. M. (15 de 04 de 2015). Warehouse performance measurement: a literature review. *International Journal of Production Research*, pp. 5524-5544.
- Teixeira, I. S., Teixeira, R. C., & Sousa, R. A. (s.d.). Qualidade dos serviços: um diferencial competitivo. Acesso em 12 de Janeiro de 2024, disponível em https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/39133461/315_Qualidade_em_Servicos-libre.pdf?1444683843=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D315_Qualidade_em_Servicos.pdf&Expires=1711178287&Signature=JoDIj0qdCvVhE EzvvoyPC8aAUeXUxB1EdFI2RiVINJU-GfD8kIP
- The World Bank. (10 de 07 de 2023). *Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP)*. Fonte: The World Bank - Data: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS>
- Tozi, L. A., Correia, A. R., & Müller, C. (Junho de 2010). Análise da importância relativa de atributos de nível de serviço em um terminal de cargas aeroportuário. *TRANSPORTES*, XVII(2), pp. 28-36.
- Unoesc. (02 de 08 de 2023). *Mestrado em Administração*. Fonte: Unoesc.edu.br: <https://www.unoesc.edu.br/cursos/curso/mestrado-em-administracao-2/>
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Wang, N., Cui, D., Geng, C., & Xia, Z. (Dezembro de 2022). The role of business environment optimization on entrepreneurship enhancement. *Journal of Economic Analysis*, pp. 66-81.
- Ward, T., & Dagger, T. S. (2007). The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing*, 4, pp. 281-290.
- Wheelwright, S. C. (Janeiro de 1984). Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. *Strategic Management Journal*, pp. 77-91.
- Wooldridge, J. M. (2001). *Econometric Analysis of cross section and panel data*. Londres: MIT Press.

- Yang, K. K. (2000). Managing a Single Warehouse, Multiple Retailer Distribution Center. *Journal of Business Logistics*, pp. 161-172.
- Yunting, T. (2012). The Study on Human Resource Management Performance Evaluation based on Data Envelopment Analysis and Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Digital Content Technology and Its Applications*, pp. 256-265.
- Zanella, G., Vanali, A. C., Leviski, G. S., Cruz, K. d., Silva, M. E., Silva, M. F., & Saito, M. K. (07 de 2021). LOGÍSTICA DE ENTREGAS EM TEMPOS DE PANDEMIA: O DESAFIO DOS EXTRAVIOS DE MERCADORIA. *Conhecimento Interativo*, pp. 135-155.
- Zeithaml, V. A., Britner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente* (6 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, L., Zhou, Q., Zhang, Y., & Liao, X. (2023). RETRACTED ARTICLE: Research on service level analysis method of container terminal's logistics system based on fractal self-similarity theory. *Annals of Operations Research*.
- Zhang, M., Jin, B., Wang, G. A., Goh, T. N., & He, Z. (2016). A Study of Key Success Factors of Service Enterprises in China. *J Bus Ethics*, pp. 1-14.

Artigo – Estado, Mercado e Sociedade.

Os desafios do Marketing Social como instrumento de combate à redução da cobertura vacinal no Brasil: uma análise do Movimento Nacional pela Vacinação

Nome: Lígia Madureira Perira
Universidade Federal de Minas Gerais
e-mail: licamadu@gmail.com

Nome: Valderi de Castro Alcântara
Universidade Federal de Minas Gerais
e-mail: valdericastroalcantara@gmail.com

Nome: Ana Cristina Ferreira
Universidade Federal de Lavras
e-mail: ana-cristina18@hotmail.com

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi compreender como os órgãos públicos responsáveis pelas campanhas de vacinação utilizam o marketing social para combater a redução da cobertura vacinal no Brasil, e, especificamente, descrever os principais desafios das estratégias recentes de ampliação da cobertura vacinal. A pesquisa foi realizada por meio de uma metodologia de natureza qualitativa, seguindo uma orientação epistemológica interpretativista. Os dados foram coletados por meio de fontes oficiais e redes sociais de divulgação do Movimento Nacional pela Vacinação de 2023. Os dados foram analisados a partir da perspectiva da retórica. A pesquisa revelou o uso predominante dos elementos da retórica: pathos, seguido do ethos e logos. O Ministério da Saúde se destacou em termos de quantidade e frequência de publicações, variedade de elementos utilizados, estratégias retóricas, engajamento da população e estruturação das ações. Notou-se como o principal desafio a influência do contexto sociopolítico na intenção de imunização do público, tornando-se perceptível a importância de se considerar esses fatores na elaboração das campanhas. A pesquisa ressaltou ainda as consequências da pandemia de Covid-19 e os discursos negacionistas e antivacina, que geraram alta resistência à vacinação, disseminação de fake news e desconfiança em relação às entidades de saúde, publicizados principalmente via redes sociais.

Palavras-chave: Campanhas de Vacinação. Saúde Pública. Campanhas Públicas.

ABSTRACT

The objective of this work was to understand how public bodies responsible for vaccination campaigns use social marketing to combat the reduction in vaccination coverage in Brazil, and, specifically, to describe the main challenges of recent strategies to expand vaccination coverage. The research was carried out using a qualitative methodology, following an interpretive epistemological orientation. The data was collected through official data and social networks promoting the 2023 National Vaccination Movement. The collected data was analyzed from the perspective of rhetoric. The research revealed the predominant use of rhetorical elements: pathos, followed by ethos and logos. The Ministry of Health stood out in terms of quantity and frequency of publications, variety of elements used, rhetorical strategies, population engagement and structuring of actions. The main challenge was the influence of the sociopolitical context on the public's intention to immunize, making the importance of considering these factors when developing campaigns clear. The research also highlighted the consequences of the Covid-19 pandemic and the denialist and anti-vaccine discourses, which generated high resistance to vaccination, dissemination of fake news and distrust towards health entities, publicized mainly via social networks.

Keywords: Vaccination Campaigns. Public health. Public Campaigns.

INTRODUÇÃO

A trajetória das vacinas no Brasil começa em 1804, quando foram importadas pelo Marechal Caldeira Brand Pontes, marquês de Barbacena (Lopes & Polito, 2007), para o combate à varíola, doença que só foi erradicada em 1971. Após essa longa experiência e árduo esforço de combate à enfermidade, reconheceu-se a necessidade de implementar estratégias para controlar a contaminação de doenças infecciosas. Com essa realização, foi fundado o Programa Nacional de Imunização brasileiro (PNI) em setembro de 1973 para planejar e regulamentar o sistema vacinal no país, implementando estratégias para potencializar as campanhas em prol da saúde pública (Brasil, 2003). Após a erradicação da varíola e com a implementação do Programa de Imunização, o Brasil foi capaz de controlar doenças como a febre amarela urbana, a poliomielite, o sarampo e o tétano neonatal. O PNI é referência mundial em excelência nas campanhas de vacinação (Brasil, 2003).

Apesar de ainda ser um dos países com a maior cobertura vacinal e de ter construído uma imagem de segurança nas vacinas oferecidas para a população (Cruz, 2017), o Brasil tem evidenciado uma redução na cobertura vacinal de diversas doenças nos últimos anos. Em 2021, os índices levantados apresentaram uma realidade problemática: a cobertura vacinal infantil para hepatite B, tétano, difteria e coqueluche recebeu a porcentagem de 60%; para tuberculose e paralisia infantil, 70%; para rubéola, caxumba e sarampo, abaixo de 75% (Westin, 2022). No geral, as taxas de vacinação infantil no Brasil sofreram uma queda preocupante nos últimos anos (Westin, 2022).

Vários são os fatores associados à redução da cobertura vacinal no Brasil. O sucesso do PNI e consequente controle às doenças pode ter dado uma falsa sensação de segurança, que fez com que a população não enxergasse a necessidade de se imunizar contra as doenças (Cruz, 2017). Essa questão e a desinformação sobre a importância da vacinação é relatado por Reis, Alves, Oliveira, Nicolau e França (2019), os quais constataram que as dúvidas e falta de conhecimento da população compõem um dos motivos para a redução da vacinação. Atrelado a isso, tem-se ainda o aumento da propagação de *fake news* acerca do tema, as quais estimulam a desinformação da população e provocam maior resistência à imunização. Potencializadas pelo uso das

mídias sociais, as informações falsas são estruturadas de forma persuasiva. Isso impacta diretamente nos resultados das campanhas de vacinação, reduzindo as taxas de imunização, conforme observado no caso do imunizante combatente à febre amarela (Teixeira, 2019).

Tem-se como grande precursor dos fatores trabalhados anteriormente e estimulante direto da resistência à imunização, o movimento antivacina (Silva, Brito, Lima, Macedo & Silva, 2021). Deve-se levar em conta também os impactos da recente pandemia proveniente da Covid-19, momento esse em que medidas de distanciamento social foram necessárias na contenção e combate ao vírus (Kerr, 2023). Em contrapartida, o acesso aos imunobiológicos foi comprometido, o que afetou diretamente à execução e controle das campanhas vacinais: durante o período, nenhum dos imunizantes alcançou a meta mínima de cobertura vacinal (Silva et al., 2021). Ainda sobre essa perspectiva, um fator de importância para a imunização da população está na responsabilidade de divulgação e incentivo do Estado. O poder público tem grande influência no comportamento da sociedade, e, por esse motivo, é vital que o discurso dos representantes e instituições públicas estejam alinhados entre si. O desalinhamento discursivo recente gerou, como consequência, impactos negativos para a saúde pública (Dezordi, 2022).

Sobre a necessidade de atuação do Estado, outro ponto que impacta a situação vacinal no Brasil é a necessidade da constante divulgação para a população de seus benefícios e da disponibilidade das vacinas no SUS. Segundo Carla Domingues, ex-coordenadora do PNI, para que a sociedade compreenda a importância e a segurança das vacinas, o Programa depende de uma comunicação constante e incisiva com a população (Fiocruz, 2021). Nesse sentido, estratégias de marketing social são importantes para o desenvolvimento e controle de políticas públicas que impactem em alguma esfera no comportamento de indivíduos. Sendo assim, o marketing social é utilizado para o planejamento e execução de campanhas de saúde, possibilitando a educação e a sensibilização da população e alinhamento de consciência do indivíduo (Silva & Mazzon, 2016). Diante do exposto, a presente pesquisa procurou responder o seguinte problema: Como o marketing social é utilizado nas estratégias recentes de combate à redução da cobertura vacinal no Brasil?

O objetivo é compreender como os órgãos públicos responsáveis pelas campanhas

de vacinação utilizam o marketing social para combater a redução da cobertura vacinal no Brasil, e, especificamente, descrever os principais desafios enfrentados pelo Movimento Nacional pela Vacinação de 2023.

Esse estudo se fez necessário dado que a queda da cobertura vacinal se acentuou a partir de 2016 (Fiocruz, 2023). Desse modo, faz-se necessário contribuir com o conhecimento levantado a partir deste trabalho para uma maior compreensão da relação entre a redução da cobertura vacinal no Brasil e o uso do marketing social aplicado à saúde pública. Isso porque o campo do marketing social compreende a divulgação de mensagens que potencializam as diretrizes e informações sobre as campanhas de vacinação (Fiocruz, 2023).

Além disso, as consequências causadas pela redução da cobertura vacinal no Brasil em todas as faixas etárias são potencialmente danosas, seja diretamente para a vida do indivíduo, causando sequelas ou até óbitos, ou de forma indireta, deslocando a faixa etária de atuação da doença ou permitindo ressurgir doenças anteriormente exauridas (Milani & Busato, 2021). Dessa forma, justifica-se a importância de compreender melhor como se pode combater a redução da imunização no país e, conseqüentemente, resguardar a saúde pública.

Além desta introdução, o artigo é composto por quatro seções principais: referencial teórico na seção 2, metodologia de pesquisa na seção 3 e apresentação dos dados e discussão dos resultados na sessão 4. Por fim, tem-se as considerações finais, que destacam os principais resultados obtidos, as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

Referencial teórico

No referencial teórico deste estudo, discute-se a evolução e a aplicação do marketing social, destacando sua importância na promoção de comportamentos benéficos à sociedade. Inicialmente, aborda-se o desenvolvimento do conceito de marketing social e sua distinção do marketing tradicional. Em seguida, explora-se as estratégias específicas utilizadas em campanhas de saúde pública, com ênfase na vacinação, e como essas

estratégias têm sido adaptadas para enfrentar desafios contemporâneos, como a disseminação de *fake news* e o movimento antivacina. Por fim, exemplificam-se algumas campanhas bem-sucedidas, destacando a integração de diversos canais de comunicação e a utilização de elementos retóricos para engajar e mobilizar a população.

Marketing social

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing moderno iniciou-se com o aumento da produção em massa e as empresas passaram a competir por clientes. Ao longo do tempo o marketing evoluiu, incorporando diversas áreas do conhecimento, como a psicologia e sociologia, para entender o comportamento dos consumidores e desenvolver estratégias mais eficazes. Para Ajzentel (2010), o marketing remodelou a forma como consumidor, organizações e sociedade imprimem significado nas trocas na busca da satisfação de determinadas necessidades.

Dando continuidade à evolução do marketing, o conceito de marketing social foi inicialmente introduzido na década de 1970, quando Kotler e Zaltman (1971) se basearam no estudo de Wiebe (1951), o qual levantou a ideia de se utilizar o marketing tradicional para “vender” construtos sociais, desenvolvendo a definição de um marketing focado em estratégias para compreender e influenciar os interesses da sociedade com o foco em melhorar a qualidade de vida dos cidadãos (Macfadyen, Stead & Hastings, 1999).

O Marketing Social é a utilização de teorias e técnicas de Marketing para influenciar comportamento, a fim de alcançar um objetivo social. Em outras palavras, o Marketing Social é semelhante ao Marketing Tradicional, exceto que seu objetivo não é maximizar lucros e/ou vendas; o objetivo é a mudança de comportamento que irão beneficiar a sociedade como um todo. Logo, a mudança social é a meta final em Marketing Social (Silva & Mazzon, 2016, p. 165).

Silva e Mazzon (2015) argumentam a necessidade de orientar as estratégias de produção de campanhas de marketing social para alcançarem o objetivo desejado. Isto é, os resultados esperados concentram-se em transmitir efetivamente a mensagem da campanha e estimular o comportamento na população.

A utilização do marketing social foi ampliada a partir do desenvolvimento de políticas de saúde públicas abrangentes e inclusivas, que, apesar de direcionarem seus esforços ao indivíduo, o resultado procurado é beneficiar toda a sociedade (Alves & Cardoso, 2017). Sua aplicação seguiu cada vez mais consolidada, trazendo diversos

resultados em campanhas de educação em saúde pública (Macfadyen, Stead & Hastings, 1999; Alves & Cardoso, 2017; Silva & Mazzon, 2016).

É importante ressaltar que tais pontos se relacionam diretamente com os ideais do campo da Saúde Coletiva (Sagaz & Lucietto, 2016). Esse movimento, articulado no Brasil durante a década de 1970, une as áreas do conhecimento de Administração e Saúde e propõe a luta por melhores condições de saúde, aumentando o bem-estar e a qualidade de vida dos indivíduos. Por fim, o uso do marketing social é necessário quando se deseja modificar um comportamento específico relacionado a um programa e seu público-alvo (Silva & Mazzon, 2016), como no caso da vacinação.

Assim dito, é necessário evoluir as estratégias das campanhas de vacinação de modo a impactar as “comunidades em sua nova forma de comunicar, incentivando a vacinação e transmitindo veracidade, de forma acessível, rápida e honesta” (Beltrão et al., 2020, p. 7). Ou seja, é necessário não somente o suporte da legislação no que tange a esse problema de saúde pública, mas, ainda mais importante, o esclarecimento à população sobre a eficácia, segurança e possíveis efeitos colaterais da vacina, otimizando as informações disseminadas e aumentando a autonomia da população no cumprimento de suas obrigações de imunização, como concordam os autores Reis et al. (2019).

Como bem pontuado por Porto e Ponte (2003), para além das formas e canais de comunicação, a transmissão efetiva das informações e compreensão das mensagens por diferentes públicos é vital para o sucesso das campanhas de saúde, e, por tratar de questões limítrofes do ser humano, é necessário o desenvolvimento de projetos específicos e estratégias direcionadas caso a caso.

Aplicações do Marketing social à Saúde pública

Diversas são as estratégias de se desenvolver e realizar as campanhas sociais e interagir com a população, quando se pensa na atuação do Estado no fomento à saúde pública. Deve-se compreender também como as campanhas publicitárias são realizadas pelo Ministério da Saúde, a fim de se obter um panorama a se basear para a análise do marketing social na saúde pública. Exemplo disso são as diferentes campanhas utilizadas na erradicação da poliomielite e suas variações de discurso para adequação ao público, período e intenção, alternando em tons mais apelativos, direcionados à emoção,

autoridade ou lógica (Porto & Ponte, 2003). Alves e Cardoso (2017), ao explorarem essa temática, identificaram que devem ser consideradas preocupações relativas ao perfil comportamental da população em relação às doenças, bem como discursos que considerem as particularidades locais e provoquem a participação da população ao longo de todo o processo, visando uma construção mais estratégica da mensagem e a conversão de comportamentos do público-alvo.

Ilustrando o que é detalhado pelos autores acima, tem-se o relatório oficial produzido pelo Ministério da Saúde (2009) sobre o processo e realização da Campanha Nacional de Vacinação para Eliminação da Rubéola. No documento, é relatado como e quais foram as estratégias utilizadas no alcance da taxa de cobertura vacinal de 95,79%, as quais incluem a utilização do marketing social e campanhas de vacinação como exemplos finais e resultados positivos da capacidade do PNI. O relatório detalha quais as estratégias foram utilizadas na produção da campanha, a qual foi desenvolvida em três principais etapas: captar o público-alvo em canais de grande concentração, utilizando peças publicitárias com enfoque na imagem de famílias, casais famosos e o personagem Zé Gotinha, fazendo uso do *slogan* “Vacinação virou programa família”; atingir o público economicamente ativo e ainda não vacinado por meio de campanhas publicitárias com o *slogan* “Brasil livre da rubéola”; dirigir-se ao público não vacinado, transmitindo o peso da responsabilidade para com a saúde pública e risco para as crianças, utilizando o *slogan* “Agora só falta você”, através da música como meio de comunicação e parodiando a canção de Rita Lee.

Além das estratégias de produção e desenvolvimento do marketing social aplicado à saúde pública, deve-se levar em conta também os meios, formatos e canais pelos quais são tramitadas as campanhas sociais. As mídias sociais compõem um desses meios e sua utilização tem sido cada vez mais explorada, dado o aumento do uso de novas tecnologias de informação. Esses canais, além de permitirem uma comunicação mais dinâmica e fluída, garantindo estratégias mais assertivas às entidades competentes do poder público, também contribuem para a disseminação mais abrangente e rápida de informações, ampliando a construção de conhecimento e consciência da população acerca dos serviços de saúde (Pinto & Rocha, 2016).

Ainda sobre a utilização de mídias digitais no fomento à saúde pública, a obra de Pinto (2019) dialoga diretamente com os autores supracitados, no que tange à

importância desses canais de comunicação. Sobre isso, a autora determina:

A rede aproxima os atores do marketing social e o contato gerado por essa aproximação é alavancado com conteúdo de qualidade, interessante à rotina dos indivíduos – esta estratégia é chamada de marketing de conteúdo. Nesses espaços, as instituições precisam assumir características humanas para iniciar uma relação de cumplicidade. A meta é converter os seguidores em advogados da marca, que irão defendê-la e recomendá-la. No caso do MS, irão aderir às práticas de promoção da saúde, prevenção e campanhas (p. 821).

Pinto (2019) argumenta ainda que as redes sociais apresentam uma oportunidade única para estabelecer uma comunicação mais interativa, sendo a interação o fator crucial para a presença das instituições na plataforma. O envolvimento proporcionado pelas novas redes é estratégico para aumentar o conhecimento sobre saúde, campanhas e conscientizar os cidadãos sobre sua saúde e a sociedade em que vivem. As redes capacitam os cidadãos, permitindo que eles se organizem em grupos com interesses comuns e busquem informações relevantes, incluindo informações de saúde.

Outro exemplo de utilização das plataformas de redes sociais nas campanhas de saúde pública foi apresentado por Souza (2022) em sua análise de estratégias de marketing social utilizadas pelo município de Palmares (PE) no combate ao coronavírus. Além da estratégia das redes, a autora identificou as ações de prevenção de cunho conscientizadores e a comunicação objetiva e acessível como estratégias utilizadas pela ordem pública e concluiu através da análise dos 4P's do marketing (produto, preço, praça e promoção) que tais abordagens do marketing social foram bem-sucedidas.

Sob outra perspectiva, observa-se paralelamente a utilização da música como formato a ser explorado nas comunicações de serviços públicos de saúde, conforme explorado por Faria et al. (2021) em seu estudo sobre a aplicação da música também nas campanhas de vacinação contra o Covid-19 no Brasil. Após a análise, os autores concluíram que essa forma de expressão não só desempenha com exímio seu principal objetivo, de transmitir a mensagem acerca da vacinação, mas também facilita essa comunicação através da aproximação e interação, combatendo o medo e a desinformação.

Outro exemplo prático de aplicação do marketing social na saúde pública brasileira, destaca-se o caso do Zé Gotinha, figura representante do combate a Poliomielite no Brasil desde o final da década de 1980. No que diz respeito às estratégias e objetivos da campanha publicitária, o personagem cumpriu com êxito seu papel, contribuindo não só para a erradicação da doença, mas também se fazendo um marco

como novo método de relacionamento com a população. A partir dessa estratégia, a vacinação foi reforçada por seu caráter indispensável na saúde e segurança das crianças, orientando a visão e compreensão de pais e responsáveis quanto a necessidade e importância da imunização (Alves & Cardoso, 2017).

Por fim, ressalta-se também o exemplo da campanha publicitária no combate à dengue, estudada por David (2015). A peça em questão trata-se de um cartaz do Programa Nacional de Combate à Dengue do Ministério da Saúde, e o autor aprofunda no discurso da campanha através da análise de semiótica. Diferente da estratégia utilizada pelo Ministério da Saúde para as campanhas de combate ao coronavírus mencionadas anteriormente, o autor conclui que o foco dessa peça é de um direcionamento nacional, e não individual ou de grupos. A orientação do cartaz da dengue é de pertencimento à “nação Brasileira”, construindo um caráter patriota, ressaltando o espírito cívico e se pautando em um discurso informativo, focado em educar e, conseqüentemente, persuadir comportamentos e a cooperação pública.

Pelo apresentado, o marketing social utiliza técnicas de marketing para promover mudanças comportamentais que beneficiam a sociedade. Aplicado à saúde pública, ele desempenha um papel importante em campanhas de vacinação, por exemplo, ajudando a combater a redução da cobertura vacinal ao influenciar positivamente a percepção e o comportamento das pessoas. Pelos textos revisados, as estratégias eficazes de marketing social integram elementos emocionais, de autoridade e lógica para engajar a população em seus propósitos. Além disso, por meio da utilização de diversos canais e formatos de comunicação, incluindo mídias sociais, música e figuras representativas como o Zé Gotinha, essas campanhas conseguem transmitir mensagens de forma acessível e persuasiva. A seguir, apresenta-se a metodologia deste estudo que segue essas questões.

Metodologia de pesquisa

A presente pesquisa foi realizada por meio de uma metodologia de natureza qualitativa (Vergara, 2015), seguindo uma orientação epistemológica interpretativista (Gioia & Pitre, 1990; Vergara & Caldas, 2005; Pinto & Santos, 2008; Denzin & Lincoln, 2006), de modo a compreender como o marketing social tem sido usado como ferramenta estratégica nas campanhas de vacinação dos imunizantes oferecidos pelo SUS. Como

objeto de estudo selecionou-se o Movimento Nacional pela Vacinação iniciado em fevereiro de 2023. O Movimento abarcou todas as faixas etárias e foi uma ação estrategicamente desenvolvida pelo governo federal para combater a redução da cobertura vacinal no Brasil. Para a coleta de dados utilizou-se das redes oficiais e sociais (Facebook e Instagram) de divulgação do Movimento Nacional pela Vacinação no período de 24 de fevereiro a 25 de abril de 2023.

Conforme salientado por Felipe Pinto e Rocha (2019), as ferramentas digitais, quando aplicadas às estratégias de campanhas públicas, aumentam o engajamento da população para além do ambiente das redes sociais, ao promover maior conexão entre os cidadãos (usuários das redes) e os órgãos públicos (produtores de conteúdo). De forma geral, existe uma disseminação mais abrangente e rápida das informações por meio das mídias sociais (Felipe Pinto & Rocha, 2019). As postagens nas redes sociais foram selecionadas de forma intencional para esta pesquisa (Denzin & Lincoln, 2006), alinhando-se aos objetivos de entender o uso estratégico do marketing social nas campanhas de vacinação. A escolha desses períodos e plataformas foi motivada pela alta interação e alcance que essas redes proporcionam, permitindo observar como os elementos retóricos de *pathos*, *ethos* e *logos* foram empregados para engajar. A seleção das postagens visou capturar também uma variedade de conteúdos que ilustrassem as estratégias utilizadas pelo governo federal para combater a redução da cobertura vacinal.

Para a análise dos dados foi adotado um ponto de vista retórico, com o propósito de examinar os elementos persuasivos utilizados para compor as chamadas das ações de imunização e atribuir sentido a elas nos moldes de *pathos* (relacionado ao uso de emoções, apelos valorativos e sentimentais), *ethos* (relacionado a credibilidade e autoridade) e *logos* (relacionado a razão, demonstrações e lógica), como também utilizado por Barros (2010) para publicidades na área da saúde.

De forma mais detalhada, o *pathos* está relacionado ao uso de apelos emocionais, busca engajar a audiência através de sentimentos como medo, esperança e empatia (Bauer & Gaskell, 2002; Higgins & Walker, 2012; Raffaelli, Garcias, Espejo & Portulhak, 2017). Exemplos de *pathos* nas campanhas podem incluir imagens e narrativas emocionantes, como vídeos de famílias recebendo vacinas e depoimentos de pessoas que sofreram as consequências da não vacinação. O *ethos* refere-se à credibilidade e autoridade do comunicador (Bauer & Gaskell, 2002; Higgins & Walker, 2012; Raffaelli,

Garcias, Espejo & Portulhak, 2017). Nas campanhas de vacinação, a utilização de figuras consideradas respeitadas e confiáveis, como médicos, cientistas e até celebridades, fortalece a mensagem. A presença de autoridades de saúde e a imagem de líderes políticos sendo vacinados são exemplos de como o *ethos* é aplicado para construir confiança e legitimidade (Bauer & Gaskell, 2002). Por fim, o *logos* envolve argumentos lógicos e racionais, apresentando dados, fatos e estatísticas para convencer a audiência (Bauer & Gaskell, 2002; Higgins & Walker, 2012; Raffaelli, Garcias, Espejo & Portulhak, 2017). No caso da vacinação podem ser publicações que detalham os resultados de pesquisas científicas, gráficos mostrando a redução de doenças graças às vacinas e informações sobre a segurança dos imunizantes.

Análise e interpretação dos dados

Em 27 de fevereiro de 2023, o Ministério da Saúde divulgou o Movimento Nacional pela Vacinação em resposta à redução da cobertura vacinal do Brasil nos últimos anos. A ação teve como foco mobilizar campanhas de imunização e retomar as altas coberturas vacinais do país. Nas palavras do órgão: “O objetivo é esclarecer a população sobre a importância, eficácia e segurança das vacinas e os riscos de adoecimento e morte das pessoas não vacinadas, além da reintrodução de vírus já erradicados no Brasil” (Ministério da Saúde, 2023).

Ao todo, foram analisadas as 22 publicações específicas sobre o movimento, postadas do dia 24 e 25 de fevereiro (datas da divulgação do lançamento do movimento de vacinação) até o dia 25 de abril de 2023, momento de finalização da primeira etapa de vacinação. Ressalta-se que três das vinte e duas chamadas foram divulgadas apenas no Instagram. Nas redes sociais Facebook e Instagram, a primeira divulgação (Figura 1) realizada sobre o tema foi publicada em 24 de fevereiro, em formato de *reels*.

No vídeo de nove segundos, o personagem Zé Gotinha faz uma coreografia enquanto a locutora anuncia “Olha quem está de volta” e “Tem novidade vindo aí”, intercalado com o áudio na voz do atual Presidente Lula: “Cadê nosso querido Zé Gotinha?”. Na legenda, o Ministério determina o início do Movimento para o dia 27 de fevereiro. Pelo Instagram¹, a chamada recebeu 56.291 curtidas e 2.541 comentários. No

¹ MINSAUDE. Olha quem está de volta. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CpDeeexIFrP/>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

Facebook², foram ao todo 823 curtidas, 432 comentários e 8 mil visualizações (na data da coleta de dados da pesquisa em abril de 2023). Dos comentários, destacam-se os seguintes:

“Nunca faltou vacinas. Campanhas e mais campanhas, trabalho na saúde. Campanhas nas escolas, nas vilas, vacina em casas. O que atrasou foi a pandemia que as pessoas ficavam em casa e não podiam sair” (Facebook, 2023).

“Aqui não faltou vacina, não, faltou responsabilidade de alguns pais para levarem seus filhos para vacinar, até na escola foi oferecido para quem estivesse com as vacinas em atraso, e tem mais o agente de saúde que passou aqui para ver se o idoso e a criança está tudo ok” (Facebook, 2023).

“Ele voltou! Bora vacinar as crianças porque fomos vacinados e ninguém fazia discurso anti vacina. Vacina é prevenção!” (Instagram, 2023).

“E desde quando ele saiu??? As campanhas NUNCA PARARAM! Sensacionalismo barato!” (Instagram, 2023).



Figura 1 - Movimento Nacional pela Vacinação.

Fonte: Ministério da Saúde (2023).

Como desafio da campanha, percebe-se que questões políticas e partidárias foram recorrentes nos comentários nas redes sociais. Sabe-se que a queda da adesão às campanhas de vacinação acentuou a partir de 2016 (Fiocruz, 2023), fortalecendo-se no período de 2018-2022 influenciada pelo discurso político antivacina e a desinformação

² MINISTÉRIO DA SAÚDE. Olha quem está de volta. Disponível em: <<https://www.facebook.com/watch/?v=862536954818883>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

propagada pelo governo Bolsonaro (Pontes & Xavier, 2022). Esses discursos feitos nas publicações acabam desfocando o propósito do Movimento Nacional pela Vacinação e enfraquece seus efeitos.

Em 25 de fevereiro, a publicação de um carrossel nas redes divulgava a ação do Movimento durante o desfile de carnaval na Sapucaí, com a presença do Zé Gotinha no evento. No dia 27, a imagem publicada (Figura 2) decretava o início oficial do Movimento, fazendo uso novamente do personagem, envolto por molduras das cores laranja, azul, vermelho, amarelo, verde e branco. O texto da arte fazia alusão diretamente ao problema da redução vacinal ao fazer o chamado: “vamos reconstruir a vacinação brasileira”.



Figura 2 - Movimento Nacional pela Vacinação 2.

Fonte: Ministério da Saúde (2023).

Pelo Instagram¹, ela recebeu 58.024 curtidas e 938 comentários. Já no Facebook², foram 43 mil curtidas, 7,7 mil comentários e 7,5 mil compartilhamentos. Ressaltam-se os seguintes comentários: “Eu não mandei vacinar meus filhos tenho medo de vacinar geralmente as vacinas são aprovadas entre 7 anos 10 anos para poder vacinar os pais tem que assinar não acho confiável” (Facebook, 2023), “E eu que nunca mim vacinei nem eu e nem meus 3 filhos” (Facebook, 2023), “Não sou rato de laboratório kkkk e né meus filhos”

¹ MINSAUDE. Movimento nacional pela vacinação. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CpK344_LusT/>. Acesso em: 13 abril de 2023.

² MINISTÉRIO DA SAÚDE. Movimento nacional pela vacinação. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo/?fbid=581685287336850&set=a.344108181094563/>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

(Facebook, 2023) e “Já se foi o tempo em que podíamos confiar em vacinas” (Facebook, 2023). Os comentários destacam os impactos do movimento antivacina e do negacionismo na disposição dos brasileiros em se vacinarem e vacinarem seus filhos (Pontes & Xavier, 2022).

A próxima publicação, realizada no mesmo dia, trouxe o primeiro vídeo oficial da campanha. Em 30 segundos, a locutora introduz o retorno do personagem Zé Gotinha e indica a primeira etapa do Movimento, caracterizada pela dose de reforço bivalente contra a Covid-19 para grupos prioritários. Durante a narração, vídeos de representantes de diversos grupos da população sorriem para a câmera, alguns deles interagindo com o personagem. A chamada “Vacina é vida, Vacina é para todos” é apresentada ao final. Essa publicação recebeu 2.159 curtidas e 194 comentários no Instagram¹, além de 1,4 mil curtidas, 289 comentários e 148 mil visualizações no Facebook². O tom do vídeo é persuasivo buscando influenciar a população a aderir o comportamento de se vacinar. Nesse sentido, o marketing social é mobilizado para modificar comportamentos em prol do bem comum (Silva & Mazzon, 2016), e se torna eficaz no período de análise em decorrência da inexistência do negacionismo como política de governo. Ou seja, há um esforço adicional em reverter a desinformação observada no período anterior ao ano de 2023. Assim, o Movimento mobiliza elementos do *logos* e do *pathos* nas suas publicações.

As próximas três publicações, ainda no mesmo dia 27, divulgaram o lançamento do Movimento em seu primeiro dia com a imagem do Presidente Lula. A primeira (Figura 3), por meio de uma postagem trouxe o representante sorrindo e sendo vacinado por seu vice (médico) com a dose bivalente contra Covid-19. Com isso a publicação mobiliza de forma retórica o *ethos*. A imagem recebeu 35.036 curtidas e 4.751 comentários no Instagram³ e 3,5 mil curtidas, 2,8 mil comentários e 373 compartilhamentos no Facebook⁴. Importante mencionar que, das postagens analisadas, essa foi uma das que mais recebeu interação do público no Instagram. As outras duas postagens protagonizadas pelo Presidente foram compostas de um vídeo repostado da rede oficial do

¹ MINSAUDE. Vídeo Zé Gotinha voltou para reconstruir a vacinação do Brasil. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CpLREsVKWsz/>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

² MINISTÉRIO DA SAÚDE. Zé Gotinha voltou para reconstruir a vacinação do Brasil. Disponível em: <<https://www.facebook.com/minsaude/videos/527755162776407>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

³ MINSAUDE. Lula recebe dose bivalente contra Covid-19. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CpLZnkXv5x7/>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

⁴ MINISTÉRIO DA SAÚDE. Lula recebe dose bivalente contra Covid-19. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo/?fbid=581834010655311&set=a.344108191094562>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

Planalto, no qual Lula e a Ministra da Saúde discursam durante o evento oficial, e um carrossel de seis fotos.



Figura 3 - Movimento Nacional pela Vacinação 3.

Fonte: Ministério da Saúde (2023).

A apresentação do Presidente Lula gerou um conjunto de comentários, positivos e negativos, com comparações entre suas ações e as do presidente anterior. No entanto, a despeito da campanha, o discurso negacionista e antivacina novamente esteve presente nos comentários.

“Agora temos um presidente de verdade, que se preocupa com a população, detalhe, não vai colocar o cartão de vacina nem o cartão corporativo no sigilo!!! Parabéns” (Facebook, 2023).

“A vacinação precisa voltar a ser uma campanha nacional. Cada Estado está fazendo do jeito que quer” (Facebook, 2023).

“Eu não vou tomar embora o Brasil nunca parou de fornecer vacinas. certo?” (Facebook, 2023).

“Concordo, como sempre teve vacinas e realmente toma quem quer, eu não tomo pq nao quero! Ficam envenenando o povo!” (Instagram, 2023).

“Ele pegue a que seria minha e enfie em algum lugar do corpo dele que não quero dizer aonde kkkkkkkk” (Facebook, 2023).

“Pense num presidente que é exemplo. De como roubar e ainda adquirir fãs” (Facebook,

2023).

Após a publicação destinada a gestores municipais no dia 07 de março, a qual trazia o tema “Como ampliar a cobertura vacinal no meu município?”, no dia 09 do mesmo mês, o segundo vídeo oficial do Movimento foi divulgado (Figura 4), o qual iniciou a utilização de um novo recurso: a imagem dos embaixadores do Movimento, compostos por 19 artistas e influenciadores – nesse sentido, caminhando para o uso mais intensivo do *ethos* e do *pathos*. No vídeo de um minuto, a atriz Beth Goulart, que perdeu a mãe para a Covid-19, narra a importância da vacinação frente a dor das consequências mortais da não imunização.



Figura 4 - Movimento Nacional pela Vacinação 4.

Fonte: Ministério da Saúde (2023).

No Instagram¹, o vídeo recebeu 7.309 curtidas e 738 comentários. No Facebook², foram ao todo 54 mil curtidas, 9,3 mil comentários e 3,2 milhões de visualizações. A peça da campanha recebeu discursos antivacina e questões políticas e partidárias se mesclaram nos comentários. Fica evidente que o presidente anterior é frequentemente utilizado como exemplo para rejeição da vacinação por parte das pessoas, que comentam:

“A vacina salva vidas... Infelizmente, muita gente foi influenciada a não se vacinar pelo comportamento péssimo do Presidente Bolsonaro. Que tristeza” (Facebook, 2023).

“Eu acredito que cada um de nós tem o seu dia de partir desse plano nós temos aqui de

¹ MINSAUDE. Vacina COVID-19 e Beth Goulart. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CplO4MOItzo>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

² MINISTÉRIO DA SAÚDE. Vacina COVID-19 e Beth Goulart. Disponível em: <<https://www.facebook.com/minsaude/videos/761791975160078>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

passagem e eu não confio nessa vacina contra coronavírus 19” (Facebook, 2023).

“Ainda com essa narrativa? Não cola mais.... toma vacina quem quer, viva a liberdade pregada pelo nosso pr Bolsonaro” (Instagram, 2023).

“Já não basta a Rouanet agora tem que usar dinheiro da saúde para pagar artista global?” (Instagram, 2023).

Em sequência, no dia 13 de março, um carrossel de seis páginas foi divulgado compartilhando a história do Zé Gotinha, seguindo o mesmo padrão das artes utilizadas anteriormente no Movimento. Após essa publicação, um novo vídeo (Figura 5) foi postado no dia 16 do mesmo mês, no qual participaram todos os 19 embaixadores do movimento. De forma intercalada, os artistas transmitiram durante o vídeo de um minuto a mensagem sobre a importância da vacinação e valorização da ciência e do SUS.



Figura 5 - Movimento Nacional pela Vacinação 5.

Fonte: Ministério da Saúde (2023).

No Instagram¹, o vídeo recebeu 5.623 curtidas e 710 comentários, enquanto no Facebook², foram ao todo 558 curtidas, 289 comentários e 5,9 mil visualizações. As próximas duas publicações, realizadas nos dias 21 e 29 de março, seguiram o mesmo layout oficial das demais publicações do Movimento, intercalando a mesma paleta de cores e utilizando o emblema da ação representado por Zé Gotinha. A primeira, caracterizada por uma colaboração entre o Ministério dos Direitos Humanos e da

¹ MINSAUDE. O Brasil está unido no Movimento Nacional pela Vacinação. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/Cp3MRgfoI-W/>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

² MINISTÉRIO DA SAÚDE. O Brasil está unido no Movimento Nacional pela Vacinação. Disponível em: <<https://www.facebook.com/watch/?v=136754409099158>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

Cidadania e o Ministério da Saúde, apresentou um carrossel de quatro páginas no Dia Mundial da Infância que alertava para o dever de se prestar cuidado adequado às crianças. A segunda postagem em formato estático fez uso da imagem de uma das embaixadoras do Movimento, Margareth Dalcolmo, para transmitir a mensagem: “Com você, podemos voltar a ser referência mundial em vacinação”. Essa questão dialoga com o contexto apresentado anteriormente de redução da cobertura vacinal no Brasil (Teixeira, 2019; Silva et al., 2021; Westin, 2022).

Ainda em 29 de março, o Ministério da Saúde respondeu a publicação do perfil oficial do Governo do Brasil, composta pela imagem (Figura 6) do Zé Gotinha sob o título “Ativando meu arquétipo do querido Zé Gotinha”, fazendo alusão à recente tendência entre jovens de utilização de diversos arquétipos no cotidiano. A linguagem contém elementos de humor e adaptou frases e *memes* comuns nas redes sociais naquele momento. No Facebook¹, a publicação recebeu 548 curtidas, 207 comentários e 136 compartilhamentos. No Instagram², foram ao todo 4.771 curtidas e 278 comentários. Dentre as mensagens enviadas pelo público, seguem: “É muito triste vivenciar a maioria do povo não confiando em nada que esse governo atual se propõe a fazer e a divulgar” (Facebook, 2023) e “Muito boa essa campanha, usando da linguagem da internet e dos memes do momento para divulgar a importância da vacinação pra população” (Instagram, 2023). Em alguma medida, o uso da “linguagem da internet” foi uma estratégia bem-sucedida para ampliar a visibilidade do Movimento.

¹ MINISTÉRIO DA SAÚDE. Ativando meu arquétipo do querido Zé Gotinha. Disponível em: <<https://www.facebook.com/photo/?fbid=599902222181823&set=a.3441081910>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

² MINSAUDE. Ativando meu arquétipo do querido Zé Gotinha. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CqYyBMVPSSS/>>. Acesso em: 13 abril de 2023.



Figura 6 - Movimento Nacional pela Vacinação 6.

Fonte: Ministério da Saúde (2023).

As próximas três publicações (Figura 7) referentes ao Movimento foram divulgadas no dia 02 de abril apenas no Instagram, com o intuito de se tornarem as fixadas da rede. Como um mural, as três postagens são construídas de modo a formarem uma grande imagem, que dialoga entre seus elementos. Além do Zé Gotinha, os embaixadores do Movimento são dispostos nas imagens, utilizando vestimentas em conformidade aos tons da paleta oficial. As publicações¹²³ receberam, respectivamente 26.915, 11.493 e 7850 curtidas, e 4.874, 1435 e 392 comentários.

¹ MINSAUDE. Um Movimento que une brasileiros que acreditam na ciência. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CqicajqM1ef/>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

² MINSAUDE. Quando o assunto é salvar vidas, Zé Gotinha não está sozinho. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CqicdhlM67b/>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

³ MINSAUDE. O Brasil inteiro está se unindo ao Movimento Nacional pela Vacinação. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/Cqicg5DMOnr/>>. Acesso em: 13 abril de 2023.



Figura 7 - Movimento Nacional pela Vacinação 7.

Fonte: Ministério da Saúde (2023).

Dentre os comentários, destacam-se várias críticas ao uso de artistas na campanha, além de elogios à ampliação das campanhas de vacinação no ano de 2023.

“Qual é o motivo de pagar (artistas) que ninguém mais gosta pra campanha de vacinas. Porque não contratam pessoas da área da saúde?????????” (Instagram, 2023).

“O incentivo de milhões, estão aqui só pela grana, lamentável ver esse tipo de propaganda. Essa gente não usa o SUS e querem vir aqui falar de saúde? Respeitem o meu dinheiro coloquem pessoas comuns nessas propagandas!!!” (Instagram, 2023).

“Isso sim, é Atenção Primária à Saúde, uma das coisas que faz dar certo são as campanhas da mídia. E quem fala ao contrário, não conhece Gestão em Saúde” (Instagram, 2023).

“Eu nunca vi tanta campanha de vacina em meu feed. Legal ter um governo que faz O MÍNIMO” (Instagram, 2023).

As publicações realizadas em 03 e 10 de abril seguiram reforçando a importância do Movimento. A primeira (Figura 8), realizada em formato de carrossel de seis páginas, traz sob o título “Vacinas são seguras. Vacinas salvam vidas” e subtítulo “Não acredite em mentiras. Acredite na ciência” uma sequência de informações que corroboram as afirmativas anteriores, tais como os testes da Anvisa, a documentação das pesquisas, a verificação dos técnicos e os processos de segurança. Essas publicações respondem ao movimento antivacina e ao negacionismo ao buscar argumentar de forma racional sobre a validade e confiabilidade das vacinas. O elemento central da mensagem é o *logos*.

Pelo Instagram¹, houve ao todo 5.054 curtidas e 291 comentários para essa publicação. Já através do Facebook², ela obteve 271 curtidas, 47 comentários e 83

¹ MINSAUDE. Vacinas são seguras. Vacinas salvam vidas. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/Cqk7p0dOzV5/>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

² MINISTÉRIO DA SAÚDE. Vacinas são seguras. Vacinas salvam vidas. Disponível em: <<https://www.facebook.com/minsaude/posts/pfbid02Y9GS4nwZgQi1KrothcesMchLdWzx5Zjf3Cr5RMORehWzfV7DyZekBwtdUMawE1j6l>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

compartilhamentos. Como nas anteriores, desafios para a ampliação da vacinação surgiram, como: “Bomba relógio essas vacinas” (Facebook, 2023) e “Anvisa não é confiável” (Instagram, 2023).



Figura 8 - Movimento Nacional pela Vacinação 8.

Fonte: Ministério da Saúde (2023).

A segunda publicação¹, postada no dia 10, também foi composta por um carrossel, dessa vez de três rolagens, trazendo números sobre a imunização e com o título: “O Brasil da Imunização voltou”. Nela, o Ministério determina a aplicação de mais de 7,5 milhões de doses de reforço contra a Covid-19 e 27 milhões de doses distribuídas para públicos prioritários.

Na sequência, as três publicações finais são compostas por vídeos construídos sob o mesmo molde dos anteriores. As publicações realizadas em 11 e 25 de abril utilizaram do mesmo vídeo, alterando apenas a legenda das postagens. Narrado pela embaixadora Nívea Maria, ele segue uma sequência similar de gravações do primeiro vídeo divulgado em 27 de fevereiro. Durante os trinta segundos de duração, é divulgada a nova etapa do

¹ MINSAUDE. O Brasil da Vacinação voltou. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Cq3umn4P_tT/>. Acesso em: 13 abril de 2023.

Movimento, caracterizada pela vacinação contra a gripe. Enquanto a embaixadora e o locutor distribuem as mensagens referentes a essa campanha de imunização, imagens de representantes dos grupos prioritários são dispostas de forma intercalada. A chamada do dia 11 (Figura 9) recebeu ao todo 13 mil curtidas, 1,6 mil comentários e 5 milhões de visualizações no Facebook¹ e 1.973 curtidas e 155 comentários no Instagram².



Figura 9 - Movimento Nacional pela Vacinação 9.

Fonte: Ministério da Saúde (2023).

Do dia 25 foram ao todo 1,8 mil curtidas, 381 comentários e 499 mil visualizações no Facebook³ e 846 curtidas e 36 comentários no Instagram⁴. De ambas as chamadas, destacam-se os seguintes comentários:

“Que lindo de ver essa campanha pela vacinação ativa novamente, chega a emocionar. Um viva à ciência, viva ao SUS, viva às vacinas!” (Facebook, 2023).

“Quanto tempo não via uma campanha de vacinação!! É a volta da civilização!!” (Facebook, 2023).

¹ MINISTÉRIO DA SAÚDE. Vacina é vida. Vacina é para todos! Disponível em:

<<https://www.facebook.com/minsaude/videos/600093262042957>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

² MINSAUDE. Vacina é vida. Vacina é para todos! Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/Cq5im73Is29/>>.

Acesso em: 13 abril de 2023.

³ MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em: <<https://www.facebook.com/minsaude/videos/1726402387867947>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

⁴ MINSAUDE. Você ainda não se vacinou? Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CreGzI1qZOj/>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

“No momento eu desconfio até em qualquer vacina, já que a OMS mentiu sobre as vacinas do covid” (Facebook, 2023).

“Tenho 64 anos, sou iguorante e sei disso, nunca tomei a vacina pra gripe e nenhuma pra covide. Estou mto bem assim” (Facebook, 2023).

“Chega de gastar dinheiro com estes artistas que já não influenciam ninguém. Vivemos numa democracia, vacina quem quer ser vacinado e ponto” (Instagram, 2023).

“Pessoa do marketing precisa de uma reciclagem difícil atrair pessoas com essas figurinhas repetidas da Globo” (Instagram, 2023).

Por fim, o vídeo divulgado no dia 20 de abril, seguiu a mesma linha do divulgado no dia 16 de março, fazendo uso da imagem dos embaixadores do Movimento. Durante os trinta segundos, o roteiro utilizado manteve-se sob a mesma lógica do anterior, reforçando a necessidade de se confiar na vacina, na ciência e no SUS, além de trazer o fato de que o Brasil sempre foi referência em imunização, fomentando ainda mais a importância deste ato. O vídeo recebeu 690 curtidas, 616 comentários e 5,3 mil visualizações pelo Facebook¹, e 2.318 curtidas e 768 comentários no Instagram².

Dos elementos da retórica presentes no Movimento Nacional pela Vacinação, nota-se a presença dos três clássicos, com destaque para o *pathos* e o *ethos*. Exemplo prático da utilização de ambos os aspectos está na composição da primeira chamada, na qual se percebe um apelo às emoções ao utilizar um formato de mídia muito difundido na atualidade, em que o personagem Zé Gotinha performa uma coreografia popular enquanto, o áudio do Presidente Lula (figura de autoridade) questiona “Cadê nosso querido Zé Gotinha?”.

Outros exemplos de utilização do *pathos* são notados em ações que reforçam a conexão com o público-alvo por meio da emoção, como a divulgação do Zé Gotinha na Sapucaí, durante o carnaval, gerando maior proximidade à população, ou em chamadas textuais de teor apelativo, tais como “Vacina é vida. Vacina é para todos” e “Com você, podemos voltar a ser referência mundial em vacinação”. Além disso, a utilização de vídeos e fotografias de composições emotivas, com pessoas sendo vacinadas ou apenas compondo chamadas (por meio de narrativas comoventes, ou elementos inspiradores e felizes) e a adaptação do personagem Zé Gotinha para o enquadrá-lo na tendência atual de utilização de arquétipos em redes sociais, provocam maior conexão com o público e geram motivação através da emoção, fortalecendo a persuasão.

¹ MINISTÉRIO DA SAÚDE. Vacina é vida. Vacina é para todos. Disponível em: <<https://www.facebook.com/minsaude/videos/1726402387867947>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

² MINSAUDE. Vacina é vida. Vacina é para todos. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CrQzQw0ox3t/>>. Acesso em: 13 abril de 2023.

No caso do *ethos*, a presença constante do personagem Zé Gotinha, além da imagem de representantes de governo como o Presidente Lula e a Ministra da Saúde (discursando ou participando da imunização), bem como a utilização de dezenove artistas e influenciadores de canais midiáticos, repercutem a utilização da reputação, credibilidade e autoridade de tais figuras como instrumento persuasivo da campanha.

Quanto ao *logos*, argumentos, respostas e justificativas realizadas por representantes da saúde durante as peças, bem como a utilização de depoimentos sobre as consequências danosas da falta da vacina, além de conteúdos sobre modos de ampliar a cobertura vacinal, história da vacinação e do personagem Zé Gotinha, argumentos consolidados sobre a importância e veracidade da ciência (componente atrelado ao *pathos*, pela utilização de componentes textuais como “Vacinas são seguras. Vacinas salvam vidas” e “Não acredite em mentiras. Acredite na ciência”), além de dados e informações que corroboram esses argumentos, são exemplos de utilização desse elemento da retórica.

No geral, a atual campanha do Ministério da Saúde atendeu aos três critérios propostos por Silva e Mazzon (2015), enfatizando constantemente os “benefícios” atrativos que provocam as mudanças comportamentais desejadas. É inegável, analisando as reações do público às publicações, o êxito do órgão em provocar a participação da população como defendida por Alves e Cardoso (2017). Em complemento, percebe-se ainda características que dialogam com os estudos de Felipe Pinto e Rocha (2019), tais como a humanização do órgão para a construção de uma relação de cumplicidade com o público.

Sobre as interações nas redes sociais, é notório o teor de comentários relacionados ao negacionismo, falta de confiança na ciência e em seus representantes e repercussão de *fake news*, como estudado por Milani e Busato (2021). Teixeira (2019) e Silva et al. (2021) dialogam diretamente com os autores anteriormente mencionados, quando afirmam a relação de tais fatores com o agravamento da redução da vacinação e que a questão política tem influência nesse fenômeno (Baumgaertner, Carlisle & Justwan, 2018).

Além disso, comentários como “Pense num presidente que é exemplo” ou “Agora temos um presidente de verdade” evidenciam a constante relação entre o contexto social e político da população com o desenvolvimento e sucesso das campanhas de vacinação.

Assim, a ideologia política, bem como a atuação e incentivo do Estado nas campanhas e movimentos de saúde pública, afeta diretamente a intenção de imunização da população (Baumgaertner, Carlisle & Justwan, 2018; Dezordi, 2022), e esse fato é ilustrado constantemente nas interações das campanhas aqui analisadas. Isso impõe desafios ao sucesso das estratégias de marketing social em prol da vacinação.

Vale pontuar também que as análises realizadas anteriormente quanto à percepção do público, dialogam diretamente com o estudo realizado por Silva e Mazzon (2015), no que se refere a dificuldade no cumprimento dos objetivos da campanha. Problemas referentes ao alcance da mensagem e consequentes mudanças comportamentais são notados em ambos os casos, sendo o contexto sócio-político a principal barreira percebida para o movimento do Ministério da Saúde estudado. Exemplo disso está, não só nos comentários anteriormente mencionados, mas também nos que se referem a utilização das imagens dos 19 artistas e influenciadores. Apesar de tal estratégia gerar intensas interações do público, grande parte dessas manifestações representam reações negativas por parte dos cidadãos.

Considerações finais

Após a análise e interpretação dos dados, compreende-se que, mesmo a redução da cobertura vacinal no Brasil ter sido observada desde 2011, destacam-se quedas mais acentuadas em tais taxas a partir de 2015. Apesar da queda em questão ter iniciado antes da pandemia, é importante mencionar que o isolamento decorrente da Covid-19 agravou a redução dos índices de cobertura vacinal em todas as faixas etárias para os imunizantes oferecidos pelo SUS. Conforme identificado durante a pesquisa, a redução da vacinação é uma problemática multifatorial e, além da Covid-19, outros fatores contribuíram diretamente para esse agravamento, como o crescimento da disseminação de *fake news* no país, o fortalecimento do movimento antivacina e os discursos do governo federal em relação à vacinação.

Por meio da análise do Movimento Nacional pela Vacinação de 2023 percebeu-se a utilização acentuada do elemento do *pathos*, se comparada a também presente utilização do *ethos* e *logos*. O Movimento utilizou de diferentes estratégias com uma alta frequência de postagens em redes sociais, variações de conteúdos utilizados, adequação da

linguagem, entre outros elementos destacados.

Foi possível identificar a importância de discutir componentes diferentes que se adequem a cada campanha e público, alternando entre os elementos da retórica, bem como os formatos e discursos, fomentando a receptividade e aproximando os atores de marketing. Além disso, foi notável a influência do contexto sociopolítico na intenção de imunização do público, e a importância de se considerar tais fatores na elaboração de uma campanha de vacinação de sucesso. No geral, o Movimento Nacional pela Vacinação de 2023 foi diretamente impactado pelas consequências residuais da pandemia da Covid-19 e pelos posicionamentos e discursos antivacina e negacionistas. Percebe-se também a influência de ideologias políticas e partidárias ao longo dos comentários destacados, por meio de argumentos relacionados ao teor político, a negação da vacinação e à ausência de confiança nas entidades de saúde.

Por meio da pesquisa compreendeu-se que o marketing social é uma ferramenta imprescindível no sucesso de medidas relacionadas à saúde pública. O objetivo de gerar conexão e converter a participação do público-alvo, seja por meio de ações ou respostas, pode ser trabalhado de inúmeras formas (músicas, vídeos, textos, áudios, imagens) e através de diversos canais (destaque para mídias sociais), desde que a mensagem seja construída de forma estratégica e compreendida com êxito pela população.

A contribuição deste estudo está na produção de conhecimento acerca da forma pela qual órgãos governamentais estão trabalhando ferramentas de marketing social na construção e divulgação de campanhas e movimentos focados em promover vacinações. Além disso, este estudo acadêmico acrescenta ao corpo de literatura existente sobre marketing social, fornecendo mais uma fonte de pesquisa e análise sobre a aplicação do marketing social na saúde pública.

No que se refere às limitações desta pesquisa, é importante mencionar que os resultados encontrados estão restritos apenas ao Movimento Nacional pela Vacinação de 2023 e não abrangeu campanhas estaduais e municipais em prol da vacinação. Além disso, os canais utilizados para a análise das campanhas configuram outra limitação da pesquisa, por serem enquadrados especificamente às redes sociais.

Cabe notar que as estratégias do Ministério da Saúde no combate à redução da cobertura vacinal no Brasil podem ser compreendidas dentro do contexto mais amplo da

comunicação pública (Brandão, Matos & Martins, 2003; Duarte, 2007; Zémor, 2009; Lucena, 2012). Enquanto o marketing social aplica técnicas específicas para promover diretrizes de vacinação, a comunicação pública abarca uma visão mais estratégica voltada para o bem comum da população. O marketing social foca na disseminação de mensagens eficazes para aumentar a adesão à vacinação, usando elementos retóricos como *pathos*, *ethos* – como apresentado neste artigo. Por outro lado, a comunicação pública, ao integrar essas campanhas dentro de um planejamento macro, busca construir um ambiente de confiança e participação coletiva, essencial para o sucesso de políticas públicas de saúde. Ao alinhar as estratégias de comunicação com os objetivos maiores de saúde pública, é possível não apenas informar, mas também mobilizar a sociedade em prol da vacinação, combatendo a desinformação e promovendo o bem-estar coletivo. Com destaque, este artigo focou na utilização do marketing social e a discussão sobre comunicação pública poderá ser abordada em estudos futuros.

Nisso, como próximos passos, sugere-se uma possível agenda de pesquisas futuras: a) Estudos com o enfoque na vacinação contra a Covid-19, dado que, como comentado no atual trabalho, tal doença provocou uma pandemia caracterizada pela forte presença de movimentos antivacina; b) Pesquisas que estudem campanhas de diferentes entes da federação e suas estratégias; e c) Pesquisas que trabalhem os dados referentes à imunização da população e em como essas taxas serão alteradas a partir do início de um novo governo federal – esta pesquisa pode mobilizar uma discussão mais ampla sobre comunicação pública.

REFERÊNCIAS

- Ajzenal, A. (2010). História do pensamento em Marketing. São Paulo: Saraiva.
- Alves, M. R. D. A. B., & Cardoso, J. M. (2017). Publicidade Governamental de Utilidade Pública em Saúde. *Revista Observatório*, 3(1), 415-433. Disponível em: <<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01571920/document>>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- Barros, A. F. D. R. (2010). Proteção e promoção à saúde e persuasão: análise retórica do filme publicitário na publicidade de utilidade pública do Ministério da Saúde. Disponível

em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/33535934.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Editora Vozes.

Baumgaertner, B., Carlisle, J. E., & Justwan, F. (2018). The influence of political ideology and trust on willingness to vaccinate. *PloS One*, 13(1), e0191728. Disponível em: <<https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0191728>> Acesso em: 20 maio 2023

Beltrão, R. P. L., Mouta, A. A. N., Silva, N. S., Oliveira, J. E. N., Beltrão, I. T., Beltrão, C. M. F., ... & da Silva, A. C. B. (2020). Perigo do movimento antivacina: análise epidemiológica do movimento antivacinação no Brasil. *Revista Eletrônica Acervo Saúde*, 12(6), e3088-e3088.

Brandão, E. P. (2007). Conceito de comunicação pública. *Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público*, 02, 01-33.

Brandão, E. P., Matos, H. & Martins, L. (2003). Algumas abordagens em comunicação pública. Brasília: Casa das Musas.

Brasil. Ministério da Saúde. (2003). Secretaria de Vigilância em Saúde. Departamento de Vigilância das Doenças Transmissíveis. Programa Nacional de Imunização (PNI): 30 anos. Brasília. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/livro_30_anos_pni.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2023.

Cruz, A. (2017). A queda da imunização no Brasil. *Revista Consensus*, 7(3), 20-29.

David, R. S. (2017). Análise semiótica: campanha publicitária do Ministério da Saúde no combate à dengue. *Dia-Logos: Revista Discente da Pós-Graduação em História*, 11(01).

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed.

Dezordi, J. P. V. (2022). Doses de contradição: análise dos discursos da campanha de vacinação contra a Covid-19 e as falas antivacina do presidente Jair Bolsonaro. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/253773>>. Acesso em: 15 abril 2023.

Duarte, J. (2007). Comunicação pública. São Paulo: Atlas.

Faria, M. D.; Nascimento, B. S.; Barbosa, J. G. P. (2021). O Papel da Música em Comunicações de Serviços Públicos De Saúde: um estudo de caso sobre a vacinação contra o covid-19 no Brasil. *Revista Observatório*. (7) 2. Disponível em: <<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/12476/19818>>. Acesso em: 23. mar. 2023.

Fiocruz. (2021). “Sempre acreditamos no PNI”, diz a ex-coordenadora do PNI à edição da Radis de maio. Disponível em: <<https://informe.ensp.fiocruz.br/noticias/51475>>. Acesso em 20 de jun. de 2023.

Fiocruz. (2023). Projeto indica como reverter queda na cobertura vacinal. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/noticia/projeto-indica-como-reverter-queda-na-cobertura-vacinal>>. Acesso em 10 de mai. de 2024.

Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584-602.

Higgins, C., & Walker, R. (2012). Ethos, logos, pathos: strategies of persuasion in social/environmental reports. *Accounting Forum*, 36(3), 194-208.

Kerr, L. (2023). Da erradicação ao risco de reintrodução da poliomielite no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 28, 328-328.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/11138581_Social_Marketing_An_Approach_To_Planned_Social_Change>. Acesso em: 05 fev 2022.

Kotler, P.; Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lopes, M. B., & Polito, R. (2007). “Para uma história da vacina no Brasil”: um manuscrito inédito de Norberto e Macedo. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, 14, 595-605.

Lucena, A. P. C. (2012). Comunicação pública ou marketing político? Um estudo sobre o uso do rádio por duas prefeituras de Pernambuco. *Revista do Serviço Público*, 63(01), 81-98.

MacFadyen, L., Stead, M., & Hastings, G. (1999). A synopsis of social marketing. Institute for Social Marketing, 295. Disponível em: <<http://staff.stir.ac.uk/w.m.thompson/Social%20Enterprise/Library/Synopsis%20of%20Social%20Marketing.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2023.

Milani, L. R. N., & Busato, I. M. S. (2021). Causas e consequências da redução da cobertura vacinal no Brasil. *Revista de Saúde Pública do Paraná*, 4(2), 157-171. Disponível em: <<http://revista.escoladesaude.pr.gov.br/index.php/rspp/article/view/480/217>>. Acesso em: 05 fev. 2023

Ministério da Saúde. (2023). “Vacina é vida. Vacina é para todos”: Ministério da Saúde lança Movimento Nacional pela Vacinação. Disponível em: <<https://bvsms.saude.gov.br/vacina-e-vida-vacina-e-para-todos-ministerio-da-saude-lanca-movimento-nacional-pela-vacinacao/>>. Acesso em 20 de jun. de 2023.

Pinto, L. F., & Rocha, C. M. F. (2016). Inovações na Atenção Primária em Saúde: o uso de ferramentas de tecnologia de comunicação e informação para apoio à gestão local. *Ciência & Saúde Coletiva*, 21, 1433-1448. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csc/a/CFj6GmKwqyCMHTrpNPJQLXM/>>. Acesso em: 23. mar. 2023.

Pinto, M. D. R., & Santos, L. L. D. S. (2008). Em busca de uma trilha interpretativista para a pesquisa do consumidor: uma proposta baseada na fenomenologia, na etnografia e na grounded theory. *Revista de Administração de Empresas*, 7(2), 01-28.

Pinto, P. A. (2019). Marketing social e digital do Ministério da Saúde no Instagram: estudo de caso sobre aleitamento materno. *Reciis – Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde*. 13(4):817-30.

Pontes, B. C., & Xavier, L. R. D. S. (2022). O programa nacional de imunizações vs. o discurso antivacina: as graves consequências para a sociedade brasileira. *Revista Cadernos Internacionais*, 2022(1).

Porto, A., & Ponte, C. F. (2003). Vacinas e campanhas: as imagens de uma história a ser contada. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, 10, 725-742.

Raffaelli, S. C. D., Garcias, P. M., Espejo, M. M. D. S. B., & Portulhak, H. (2017). Estratégias retóricas de legitimação nos relatórios da administração: respostas ao

movimento antitabagista. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 286-307.

Reis, D. E. O.; Alves, I. J. S.; Oliveira, J. C.; Nicolau, P. N. M. M.; França, C. M. J. (2019). Motivações e Consequências do Descumprimento dos Esquemas de Imunização no Século XXI. *Revista Educação em Saúde*. v.7. Disponível em: <<http://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/educacaoemsaude/article/view/4059>>. Acesso em 05 fev. 2023

Sagaz, S. M., & Lucietto, D. A. (2016). Marketing social aplicado à saúde coletiva: definições, usos, aplicações e indicadores da produção científica brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(3), 16-30. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4417/441747930003.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2023

Silva, E. C., & Mazzon, J. A. (2015). Orientação de marketing social às campanhas de saúde da mulher: uma análise da Região do Grande ABC paulista. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing*, 14(2), 247-259.

Silva, E. C., & Mazzon, J. A. (2016). Plano de marketing social para a promoção da saúde: desenvolvimento de políticas de saúde pública orientada ao “cliente”. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(2), 164-176.

Silva, J. A.; Brito, J. C. S.; Lima, L. B.; Macedo, M. C. M.; Silva, A. T. P. (2021). Avaliação da cobertura vacinal no Brasil antes e durante a pandemia de COVID-19. *Revista Multidisciplinar em Saúde*, (2)4, p. 27. Disponível em: <<https://editoraime.com.br/revistas/index.php/remas/article/view/2458>>. Acesso em: 5 fev. 2023.

Souza, L. L. D. D. (2022). Estratégias de Marketing Social adotadas em prol de minimizar os impactos da COVID-19: Um estudo de caso no município de Palmares-Pernambuco. Pernambuco. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2022.

Teixeira, A. (2019). Fake news contra a vida: desinformação ameaça vacinação de combate à febre amarela. Disponível em: <<https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/21972>>. Acesso em: 23. mar. 2023.

Vergara, S. C. (2015). Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C., & Caldas, M. P. (2005). Paradigma interpretacionista: a busca da

— superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas*, 45, 66-72.

Westin, R. (2022). Vacinação infantil despenca no país e epidemias graves ameaçam voltar. Agência Senado. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2022/05/vacinacao-infantil-despenca-no-pais-e-epidemias-graves-ameacam-voltar>>. Acesso em: 01 jun. 2023.

Wiebe, G. D. (1951). Merchandising commodities and citizenship on television. *Public Opinion Quarterly*, 15(4), 679-691.

Zémor, P. (2009). Como anda a comunicação pública? *Revista do Serviço Público*, 60(2), 189-195.

Artigo – Estado, Organizações e Sociedade.

As *small caps* americanas e brasileiras: Construção de duas carteiras para o período 2015-2022

Nome: Renata Oliveira Pires de Souza
Escola de Agricultura Luiz Queiroz/ USP
e-mail: renata.opiresdesouza@gmail.com

RESUMO

Este estudo visa realizar uma análise abrangente de dois mercados distintos: o mercado brasileiro e o americano. O estudo concentra-se especificamente em uma minuciosa avaliação de empresas classificadas como *small caps* nesses mercados, caracterizadas por apresentarem um valor de mercado na faixa entre R\$ 1 bilhão e R\$ 10 bilhões. Empregando métodos aprofundados de análise fundamentalista e aplicando as teorias desenvolvidas por Markowitz (1952), desenvolvemos duas carteiras distintas. Essas carteiras foram então comparadas com base em seu desempenho financeiro, utilizando métricas de lucratividade como parâmetro principal. O cerne da argumentação reside na observação de que o mercado brasileiro demonstrou ser mais propício para investimentos em *small caps*, com base na constatação de que a carteira associada a esse mercado apresentou uma rentabilidade superior no período compreendido entre 2015 e 2022. Essa análise aprofundada proporciona insights valiosos para os investidores interessados em estratégias de alocação de ativos em mercados de *small caps*.

Palavras-chave: Investimentos; Mercado de capitais; Markowitz; Small caps; Criação de portfólio

ABSTRACT

This study aims to comprehensively analyze two distinct markets: the Brazilian and the American markets. More specifically, the study focuses on a meticulous evaluation of companies classified as 'small caps' in these markets, which have a market value between R\$ 1 billion and R\$ 10 billion. We have built two distinct portfolios by employing in-depth methods of fundamental analysis and applying the theories developed by Markowitz (1952). These portfolios were then compared based on their financial performance, using profitability metrics as the main parameter. The crux of the argumentation lies in the observation that the Brazilian market has proven to be more favorable to investments in 'small caps,' based on the finding that the portfolio associated with these companies demonstrated superior returns from 2015 to 2022. This in-depth analysis provides valuable insights for investors interested in asset allocation strategies in 'small caps' markets.

Keywords: Investments; Capital markets; Markowitz; Small caps; Portfolio creation

[Submetido em 27-12-2023 – Aceito em: 19-04-2024 – Publicado em: 17-06-2024]

INTRODUÇÃO

O mercado financeiro brasileiro é o encontro de diferentes unidades econômicas e diferentes configurações de prazos, volume de recursos e formas de remuneração pela liquidez. Nesse ambiente, unidades econômicas com superávit em seus orçamentos e unidades deficitárias, ou com projetos de investimentos, combinam-se com a lei da oferta e demanda, e um prêmio é embutido às unidades superavitárias para o empréstimo de capital (Cavalcante Filho & Misumi, 2002).

O mercado de capitais, não é intermediado pelo sistema bancário, caracteriza-se por operações geralmente de longo prazo, que podem envolver a compra de participação acionária no empreendimento. No mercado de capitais, os principais títulos negociados são aqueles que representam o capital de empresas (Cavalcante Filho & Misumi, 2002). Assim, ações são unidades mínimas de participação, seja de controle, seja dos lucros, em uma empresa de capital aberto, ou seja, uma empresa que é autorizada a emitir e realizar a distribuição pública de seus valores mobiliários (Lopes, 2010).

Empresas comercializadas em bolsas de valores mobiliários são divididas em categorias de acordo com sua capitalização: *micro caps*, *small caps*, *mid caps*, e *large caps* (ou *blue chips*) (Siqueira, 2019). A classificação varia conforme o valor de mercado e dependendo do autor. Por exemplo, segundo Siqueira (2019), as empresas *small caps* brasileiras possuem ações com valor de mercado de cerca de R\$ 1 bilhão a R\$10 bilhões; já segundo a empresa Toro Investimentos (2023), as *small caps* situam-se entre R\$ 300 milhões e R\$ 2 bilhões. O presente trabalho considera o valor de Siqueira (2019), por ser mais próximo de certos autores americanos que consideram as *small caps* entre US\$ 300 milhões e US\$ 2 bilhões (Jackson, 2023).

As *small caps*, empresas com capitalização de mercado menores que as mais tradicionais, são utilizadas como diversificação (Eun, Huang, & Lai, 2008) e como potencial de crescimento, além de terem tido, no mercado americano, retornos históricos maiores que os índices de bolsa (Bares, 2011). Outra vantagem é a possível ausência de precificação do mercado para as *small caps* (Lueders, 2017), o que possibilita um maior retorno no caso de uma ação com preço desvalorizado.

Com relação à construção do portfólio, a principal teoria utilizada neste trabalho é a de Markowitz (1952), por ser universalmente aceita como base para essa construção,

sendo amplamente estudada e utilizada. Os anos de 2015 a 2022 foram escolhidos pela sua recenticidade, objetivando a criação de um portfólio adequado para o momento atual.

Portanto, o objetivo do presente trabalho é: Comparar as *small caps* brasileiras e americanas para diminuir a probabilidade de perdas em futuros portfólios.

Para tanto, a pesquisa fornece uma análise comparativa, identificando as principais características e fatores que influenciam a performance dos mercados americano e brasileiro de *small caps*. Foram utilizadas técnicas de análise fundamentalista e uma revisão da literatura existente sobre o tema.

REFERENCIAL TEÓRICO

O mercado financeiro pode ser compreendido como o ambiente econômico onde ocorrem todas as transações envolvendo moedas, títulos e participações de capital. Dentro do mercado financeiro tem-se o mercado de capitais, que abrange a negociação de ativos de médio ou longo prazo e prazo indeterminado, englobando títulos que representam o capital das empresas e operações de crédito sem intermediação financeira (Assaf Neto, 2018).

O mercado de capitais desempenha um papel crucial no desenvolvimento econômico, atuando como um importante provedor de recursos permanentes para a economia. Ele estabelece uma conexão entre aqueles que têm capacidade de poupança - os investidores - e aqueles que necessitam de recursos de longo prazo, apresentando déficit de investimento. A função primordial do mercado de capitais é impulsionar a riqueza nacional ao facilitar a participação da poupança de cada agente econômico. Os principais instrumentos do mercado de capitais são os derivados do capital das empresas, conhecidos como ações (Assaf Neto, 2018).

As ações representam frações do capital social de uma empresa, emitidas por sociedades anônimas, sociedades por ações ou companhias. Ao possuir ações, o acionista torna-se coproprietário da empresa, com direito a participação nos resultados. As transações de compra e venda de ações ocorrem na Bolsa, Brasil e Balcão – B3. Diferentemente de títulos com prazo de resgate, as ações podem ser convertidas em

dinheiro a qualquer momento por meio de negociação no mercado. Os investidores têm a flexibilidade de ajustar suas participações acionárias, vendendo ou adquirindo ações de diferentes empresas conforme suas preferências (Assaf Neto, 2018).

Existem dois principais tipos de ações: ordinárias e preferenciais. As ações ordinárias conferem ao acionista o direito de voto na assembleia, permitindo decisões como eleger e destituir membros da diretoria, decidir sobre destinos dos lucros, reformar estatutos, autorizar emissões de debêntures e aumentos de capital social, entre outras. Por outro lado, as ações preferenciais não concedem direito de voto, mas oferecem vantagens, como prioridade no recebimento de dividendos (geralmente em percentual mais elevado que as ações ordinárias) e preferência no reembolso do capital em caso de dissolução da empresa (Assaf Neto, 2018).

As ações também podem ser classificadas de acordo com seu risco. As "Ações de 1ª linha" (*blue chips*) representam os ativos mais negociados e líquidos, geralmente associados a empresas de grande porte com um perfil de risco mais baixo. Por outro lado, as "Ações de 2ª linha" possuem uma liquidez inferior, enquanto as "Ações de 3ª linha" (*small caps*) são relacionadas a empresas de menor porte, apresentando maior oscilação nos preços de mercado e, conseqüentemente, um nível de risco mais elevado. Essa classificação proporciona aos investidores opções variadas, permitindo a adequação de estratégias de investimento de acordo com suas metas e tolerância ao risco (Assaf Neto, 2018).

Small caps são, portanto, ações de empresas de capital aberto com menor valor de mercado na bolsa de valores. Esse valor é calculado multiplicando a cotação da ação pelo número total de papéis disponíveis, uma métrica distinta do patrimônio líquido da empresa ou do preço, em caso de aquisição por outra empresa. Correspondem a ações que representam empresas de menor capitalização na bolsa de valores e com uma liquidez inferior, o que significa uma disponibilidade reduzida para compra e venda no mercado financeiro. Além disso, essas ações estão associadas a empresas mais jovens e de menor porte em comparação com aquelas de maior capitalização (ANBIMA, 2022; B3, 2023).

Entre as vantagens, destaca-se o potencial de crescimento e lucratividade para os acionistas. Por serem empresas de menor capitalização de mercado, as *small caps* geralmente possuem mais espaço para expansão em comparação com as ações de grandes

empresas já consolidadas. Muitas delas encontram-se em estágios iniciais de desenvolvimento ou atuam em setores emergentes, o que amplia seu potencial de crescimento a longo prazo (ANBIMA, 2022; B3, 2023).

Outra vantagem reside nas oportunidades de descoberta. Como as *small caps* recebem menos atenção dos investidores institucionais e são menos conhecidas, há a possibilidade de identificar empresas subvalorizadas ou com potencial não totalmente reconhecido pelo mercado. Isso possibilita que os investidores adquiram ações a preços mais atrativos antes que seu valor aumente (B3, 2023).

A flexibilidade e agilidade representam uma terceira vantagem. Diferentemente das grandes empresas, as *small caps* têm uma estrutura menos burocrática, permitindo-lhes tomar decisões e adaptar-se mais rapidamente às mudanças do mercado. Isso confere maior flexibilidade e agilidade à sua atuação (B3, 2023).

Contudo, é importante considerar as desvantagens associadas às *small caps*, como seu maior risco, pois essas ações tendem a ser mais voláteis, tornando a compra ou venda em grandes volumes mais desafiadora. Além disso, a menor visibilidade e informações limitadas sobre essas empresas podem dificultar a avaliação do desempenho passado e as perspectivas futuras (B3, 2023).

Outra desvantagem é a menor estabilidade financeira. As *small caps* podem enfrentar dificuldades para obter financiamento, lidar com concorrência acirrada e apresentar menor capacidade de suportar períodos de recessão econômica. Portanto, apesar do potencial de retorno, investir em *small caps* exige uma estratégia baseada em análise cuidadosa dos riscos envolvidos (B3, 2023).

Drummond de Souza (2011) examinou a formação de carteiras ótimas constituídas por ações *small caps* listadas na BM&F Bovespa *Small Cap* (SMLL). Utilizando a teoria da carteira de Markowitz (1952) como base metodológica, seu estudo comparou os resultados obtidos com essas carteiras eficientes em relação aos índices Ibovespa, IBrX-50 e MLCX. Os achados revelaram que, ao optar por investir em portfólios eficientes compostos por ações de *small caps*, os investidores poderiam ter alcançado retornos superiores em comparação com os mencionados índices (Ibovespa, IBrX-50 e MLCX), mantendo simultaneamente um nível de risco inferior.

O autor da Teoria Moderna dos Portfólios, Harry Markowitz, nasceu em Chicago

em 24 de agosto de 1927. Apesar de não ser um grande estudante, fez o bacharelado em Economia na Universidade de Chicago, onde estudou com os economistas Milton Friedman, Tjalling Koopmans, e outros. Koopmans era o diretor da Cowles Foundation e convidou Markowitz a se tornar um pesquisador dessa instituição no período de 1950-51 (Guerard, 2023).

Durante o período 1950-51, Markowitz publicou três artigos que mudariam a ciência econômica. O primeiro *“The Utility of Wealth”*, uma das fundações da economia behaviorista, analisa o comportamento de pessoas de diferentes situações econômicas perante uma aposta justa, indicando que, dependendo da situação, o risco de perder dinheiro é mais forte no comportamento do que uma chance pequena de ganhar (Guerard, 2023).

Contudo, é no seu segundo artigo, *“Portfolio Selection”* que Markowitz cria o conceito de fronteira eficiente, que basicamente delimita os portfólios mais eficientes em termos de risco e retorno, ou seja, que trazem maiores retornos com menores riscos, ou mesmo com um risco mínimo dependente do nível de retorno desejado (Guerard, 2023). Markowitz, então, introduz a ideia da Teoria Moderna de Portifólio, afirmando que os investidores e administradores de fundos de investimento não devem comprar ações sem avaliar seu risco, pois um risco e retorno ideal dados pela fronteira eficiente indicam um portfólio otimizado. Para tal, a fronteira eficiente requer dados estatísticos dos retornos esperados das ações e da avaliação de risco, bem como dados das variâncias e covariâncias das ações analisadas em conjunto. Assim, o risco total de um portfólio poderia ser reduzido pelo investimento em ações com menores covariâncias, e pela diversificação em áreas que possuam uma covariância menor. A fronteira eficiente é utilizada para explicar por que portfólios de ações são preferidos a títulos ou câmbio, ou então por que portfólios globais são também mais utilizados que um portfólio somente doméstico (Guerard, 2023).

Já o modelo CAPM, *Capital Asset Pricing Model*, introduzido por William Sharpe em 1964, foi desenvolvido independentemente de Markowitz, embora complementar a Teoria Moderna de Portifólio. Ele é baseado em algumas premissas teóricas, como a de que os investidores são racionais e avessos ao risco, ou que todos os investidores possuem acesso às mesmas informações (Miles, 1982), o que não acontece na vida real e afeta a capacidade de aplicação empírica desse modelo ao mercado. Contudo, anos de uso e testes

comprovam que ele é aplicável a situações reais e que traz retornos (Guerard, 2023).

O modelo calcula o preço e o retorno esperado de ativos com base no seu risco relativo ao mercado como um todo. O CAPM indica que o retorno esperado de um ativo ou portfólio é determinado pelo seu beta, ou o seu risco sistemático, o qual mede a volatilidade do ativo em relação ao mercado e considera o retorno esperado do mercado (Miles, 1982). Em outras palavras, caso alguém invista em todas as ações do mercado, o risco, segundo a diversificação de Markowitz, é o mínimo possível e o retorno é comparado a um ativo com risco dentro do CAPM. Assim, o CAPM complementa a Teoria Moderna de Portifólio ao entregar retornos de portfólios dentro da fronteira eficiente baseada no beta. Resumidamente, se uma ação tem um beta maior, espera-se que dê maior retorno por apresentar maior risco, enquanto uma ação com um Beta menor dá menor retorno (Guerard, 2023 & Markowitz, 1952 & Miles, 1982).

É claro que, no mundo empírico, existem muitos outros fatores. Por exemplo, mesmo que uma empresa tenha um beta baixo, ela pode possuir um novo produto que deve mudar o mercado, como uma ferramenta de Inteligência Artificial. Tal produto pode impulsionar tanto seu lucro líquido que ela acabe dando mais retorno que uma ação com um beta maior. Assim, o CAPM deve ser usado como uma base teórica para a análise de um ativo, e não como uma certeza.

Dessa forma, o presente artigo utiliza a Teoria Moderna de Portifólio e a análise por CAPM para assegurar uma base teórica e instrumental necessária para a análise das *small caps*, que possuem um potencial de investimento e de alto retorno, apesar dos riscos. Logo, a mitigação dos riscos usando Markowitz (1952) e o CAPM é necessária para encontrar um portfólio eficiente.

MATERIAIS E MÉTODOS

Metodologia científica é um conjunto de procedimentos utilizados por criadores de ciência para realizar pesquisas de forma sistemática e objetiva. Esses procedimentos possuem como instrumentos metodológicos a formulação de hipóteses, a coleta de dados, a análise estatística e a interpretação de resultados. Na análise quantitativa, utiliza-se

mensuração numérica para analisar dados e informações, bem como ferramentas estatísticas para testar hipóteses e interpretar dados por meio de uma análise objetiva e sistemática (Marconi & Lakatos, 2003).

No presente estudo foram utilizadas análise quantitativa e pesquisa bibliográfica - uma técnica de pesquisa que usa a análise de fontes bibliográficas. Os materiais pesquisados foram fontes de dados compradas da B3 e da FTSE em relação aos índices SMLL e Russell 2000 em 2015, bases de dados financeiros da Yahoo Finance, Nasdaq, World Bank, BACEN, Federal Reserve of Saint Louis e Federal Reserve System. Houve consultas à mídia para obtenção de dados de 2015, como ao jornal online G1.

Para analisar a possível relevância das *small caps* como investimento foram obtidos alguns dados para sua primeira análise. Segundo um relatório da empresa Economática de janeiro de 2023, havia 236 empresas na B3 com uma capitalização de mercado entre R\$1 bilhão e R\$10 bilhões (Economática, 2023). Não foram encontrados relatórios indicando o percentual de compras e vendas de ações *small caps* no período analisado. Contudo, segundo o Banco Central, empresas entre R\$ 2 bilhões e R\$ 10 bilhões representam cerca de 21% do valor total de mercado das empresas listadas na B3 (BACEN, 2022). As mesmas empresas, no parâmetro de capitalização, registraram um retorno médio de 222,84% entre janeiro de 2015 e dezembro de 2021 (Economática, 2023), que é superior ao retorno total do Ibovespa no mesmo período, que foi de 104,3% (Ibovespa, 2023).

Consultando o site da Nasdaq, existem cerca de 1800 empresas com valor entre US\$ 300 milhões e US\$ 2 bilhões nas bolsas americanas (Nasdaq, NYSE, AMEX) (Nasdaq, 2023). Considerando os dados mais recentes, a capitalização de mercado total do Índice Russell 2000 (índice de *small caps* americanas) é de aproximadamente US\$ 3,7 trilhões (Russell, 2023). Segundo o site Yahoo Finance (2023), o retorno total do índice Russell 2000 no período de 2015 a 2022 foi de 101,6%, inferior ao retorno total do índice Nasdaq no período, que foi de aproximadamente 200,7%.

Para a escolha das *small caps* foram impostas algumas restrições. Empresas que foram muito afetadas, positiva ou negativamente, pela pandemia do COVID-19 não foram escolhidas, como empresas aéreas, da área da saúde ou biotecnologia. Também não foi analisada nenhuma forma de notícia ou de opinião de especialistas para a escolha das

ações para o período. A diversificação ocorreu na escolha das empresas e seus respectivos setores; contudo, somente três setores foram utilizados. O propósito foi obter uma melhor comparação entre os portfólios, sendo que uma multiplicidade de setores pode prejudicar os resultados.

A escolha do setor das ações pertencentes aos portfólios foi feita graças a informações retiradas de revistas financeiras de 2015, com base tanto no critério de Bares (2011) de que as *small caps* têm maior potencial de crescimento, como nos estudos de Dagnino (2013).

Primeiramente as economias brasileira e americana foram analisadas, de forma macro, com base em quatro fatores principais: taxa de inflação, preço das commodities, taxa básica de juros e os índices das principais bolsas (Dagnino, 2013). Essa análise teve como propósito criar uma visão simples da saúde das economias e encontrar os melhores setores para investir em 2015. O objetivo de utilizar a data de 2015 e não intervir no portfólio até 2022 é excluir a gestão ativa dos resultados, pois, caso houvesse modificações durante os anos, essas poderiam ser o motivo de determinado resultado, e não os próprios mercados. Assim, da mesma forma que fundos passivos têm seus resultados indicados pelos mercados em que atuam, no presente trabalho também não foram modificados os portfólios durante os anos seguintes a 2015.

Outro fator que poderia influenciar os resultados seria um conhecimento posterior a 2015 na construção do portfólio. Caso o ano de 2017 fosse estudado, sendo de conhecimento que em tal ano a economia brasileira esteve em retração, tal fato poderia afetar a escolha de uma ação de varejo no portfólio, pois claramente a mesma não daria resultados positivos. Assim, o ano de 2015 e anos anteriores foram analisados no presente trabalho com o mínimo possível de informações dos anos seguintes até 2022. Essas informações estavam, na maior parte, presentes na memória do autor deste trabalho, e foram integradas às análises para se obter o resultado menos enviesado possível.

Na economia americana, em 2015, a taxa de inflação foi de 0,7%, uma diminuição da taxa de 0,8% de 2014 (Akin, 2016). Os preços das *commodities*, que eram iguais nas duas economias por serem valores mobiliários globais, caíram em 2015 (World Bank, 2015), incluindo uma queda de 50% no preço do petróleo Brent (Nasdaq, 2015). Já a taxa

Fed (*Federal Funds Rate*)¹ passou a maior parte de 2015 em 0,25%; contudo, em dezembro o Federal Reserve aumentou-a para 0,5% (Federal Reserve System, 2015). Por fim, o S&P 500² começou janeiro de 2015 em 2058.90 pontos e terminou em dezembro de 2015 com 2043.94 pontos, uma variação de -0,7319% (Finance Yahoo, 2023). Em 2014 a variação foi de 11.39% e em 2013, de 29.6% (Finance Yahoo, 2023).

Na economia brasileira, em 2015, a taxa de inflação – Índice Nacional de Preços ao Consumidor (IPCA) - foi de 10,67%, acima da meta de 6,5% do BACEN (Reag Investimentos, 2015). Os preços das *commodities* são os mesmos mencionados anteriormente e a taxa de juros básica – Sistema Especial de Liquidação e Custódia (SELIC) - atingiu 13,3% em 2015 (BACEN, 2015). O índice Ibovespa caiu 0,7% no acumulado de 2015 (Treviz, 2015). Em 2014, também caiu 2,91% (G1, 2014) e, em 2013, - 15,5% (G1, 2013).

Outro fator necessário, a liquidez da economia, também foi analisado. Sendo liquidez a capacidade de conversão de um bem em dinheiro, a liquidez de uma economia significa o quanto aquela nação tem capacidade de transformar seus ativos em dinheiro. Para entender melhor a economia americana, observamos o MZM (*Money Zero Maturity*, ou dinheiro com maturidade zero), que representa todo o dinheiro de uma economia - dinheiro vivo, e não em ativos. Também observamos o M1 M2 *money supply*, sendo o primeiro todo o dinheiro muito líquido, como notas vivas de dólar, e o segundo, M2, o dinheiro menos líquido mais o M1, ou seja, poupança mais notas vivas de dólar, por exemplo. Na economia americana, em 2015, o MZM foi de aproximadamente US\$ 12,5 trilhões, o M1 foi de US\$ 3.5 trilhões e o M2 de US\$ 12.1 trilhões (Federal Reserve Bank of St. Louis, 2023). Em 2014, o M1 foi de US\$ 2.69 trilhões, o M2, US\$ 11.4 trilhões e o MZM foi de US\$ 11.8 trilhões (Federal Reserve Bank of St. Louis, 2023).

No Brasil, em 2015, o M1 foi de R\$ 232 bilhões, e o M2 de R\$ 2.8 trilhões (Bacen, 2023). Em 2014, o M1 era R\$ 197 bilhões e o M2, R\$ 2.3 trilhões (Bacen, 2023). Não foram encontrados dados para o MZM da economia brasileira.

Observa-se, assim, que ambas as economias estavam em momentos de queda ou

¹ É a taxa básica de juros que cada banco americano cobra ao emprestar dinheiro para outro banco no dia, para dar liquidez à outra instituição. No Brasil é chamada de taxa DI (depósito interbancário).

² A sigla S&P 500 significa Standard and Poor 500; é o índice que contém as 500 maiores empresas americanas em valor de mercado.

moderação, sendo o caso brasileiro em pior estado. O mercado de capitais americano, que vinha de uma enorme subida, estava estagnado em 2015. O mercado brasileiro, em queda constante, recuperou-se em 2014 e em 2015, contudo não fechou positivo. A economia americana estava em um período de crescimento moderado e baixa inflação, e a brasileira com inflação descontrolada e recessão. Dessa forma, analisando os dados coletados, e usando Dagnino (2013), levantou-se a hipótese de que a economia brasileira estava em um ciclo final de recessão e entrando em um ciclo de crescimento, enquanto a economia americana estaria em um ciclo de crescimento leve, ambas estando na fase dois do ciclo econômico.

Assim, considerando-se as limitações impostas anteriormente, os setores compatíveis com a fase dois seriam: materiais básicos, transporte marítimo, tecnologia da informação, industrial e consumo cíclico (Dagnino, 2013). Em busca dos melhores setores para uma representação mais perto da igualdade possível, foram escolhidos então os setores de materiais básicos, tecnologia da informação e consumo cíclico, pois o transporte marítimo não tem força no Brasil, sendo o transporte rodoviário o mais utilizado (FGV, 2020), e o setor industrial estava em queda livre em 2015 (G1, 2016).

Foi adquirida a lista de empresas componentes do índice SMLL junto à B3. Assim, em 2015 havia no índice 8 empresas de materiais básicos, 39 de consumo cíclico e 3 de tecnologia da informação, sendo possível uma empresa estar em dois setores diferentes.

Para filtrar a primeira lista de empresas da SMLL foi feita uma busca na ferramenta Notícias do Google para analisar quantas notícias sobre cada empresa encontrada nos setores apareceram em 2015. Como um dos objetivos de investir em empresas *small caps* é encontrar uma empresa que seja comprada por uma maior, ou uma nova empresa que se tornará uma possível *blue-chip*, é importante então que a empresa esteja sendo observada pela mídia em geral. Além do mais, uma empresa que gera notícias é mais passível de ter mais liquidez. Contudo, não foram só selecionadas as empresas que geraram mais notícias, pois isso indica que são as mais famosas, não as que possuem melhor capacidade de crescimento. Também, tais empresas podem estar nas fases de maturidade e estagnação, e não de crescimento ou expansão (Greiner, 1998).

Assim, como critério de seleção, não foi a maior quantidade de notícias, mas sim um número médio mínimo para a empresa ser escolhida para a próxima seleção por

análise fundamentalista. Por fim, uma análise das notícias também foi utilizada para a seleção, para retirar empresas que poderiam afetar a qualidade ética do presente estudo, como, por exemplo, empresas ligadas à operação Lava-jato ou de empresários conectados a personalidades do mundo jurídico, como Eike Batista. Foram selecionadas 5 empresas de materiais básicos, 5 empresas de consumo cíclico e 3 empresas de tecnologia da informação.

Também foi adquirido junto a um terminal Bloomberg a lista de componentes do índice Russell 2000 de 2015. Dessas empresas, foram encontradas aproximadamente 69 empresas de materiais básicos, 98 empresas de consumo cíclico e 145 empresas de tecnologia da informação.

Tabela 1 - Empresas escolhidas na primeira fase de seleção

Setor Econômico	Empresas Brasileiras	Empresas Americanas
Tecnologia da Informação	Linx S.A	Atlassian Corporation
	TOTVS S.A	CyberArk Software Ltd
	Localiza Rent a Car S.A	Dropbox Inc
Materiais Básicos	Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A	Rayonier Advanced Materials Inc
	Metalúrgica Gerdau S.A	Green Plains Partners LP
	CIA Siderúrgica Nacional	Alon USA Partners
	Alpargatas S.A.	Intrepid Potash
	Tupy S.A.	American Vanguard Corp.
Consumo Cíclico	Magazine Luiza S.A.	Polaris Industries Inc
	EzTec Empreend. Participações S.A.	Steven Madden Ltd.
	BR Properties S.A.	Crocs Inc.
	Somos Educação S.A.	Wolverine World Wide Inc.
	MRV Engenharia e Participações S.A.	Fossil Group Inc.

Fonte: Elaborada pelos Autores.

Para filtrar a primeira lista de empresas da Russell 2000, foi também utilizada a ferramenta Notícias do Google e o mesmo método aplicado à lista SMLL. Dessa forma, foram selecionadas 5 empresas de materiais básicos, 5 empresas de consumo cíclico e 5 empresas de tecnologia da informação. O único caso especial foi da empresa Alon USA Partners, para a qual foi encontrada uma única notícia, contudo de qualidade extraordinária; sendo assim, foi selecionada para a próxima fase de seleção. A Tabela 1 lista as empresas selecionadas.

A análise fundamentalista, segundo Walter (1974), é um conjunto de estratégias que visa aumentar o lucro decorrente do mercado de ações. O objetivo da análise fundamentalista é identificar os títulos que estão sendo vendidos abaixo do seu preço de equilíbrio. O preço de equilíbrio seria o preço que, a partir das informações conhecidas do título, é o mais condizente com tais informações. Por exemplo, uma empresa que apresente muito lucro em um ano tem um preço de equilíbrio maior, pois as ações são mais valiosas, e o preço de equilíbrio muda segundo as informações do título. Esse preço também sofre influência do preço de mercado, que é determinado em função de fluxos de caixa esperados descontados. Esses fluxos de caixa descontados garantem um aumento ao longo do tempo, mesmo em títulos equilibrados. Tal aumento depende do “grau de risco” do título.

O investidor, ao empregar a análise fundamentalista, acredita que, para um nível de risco e para uma determinada taxa esperada de aumento de preços, ele pode selecionar uma carteira de títulos cujo preço se elevará ao longo do tempo em relação à carteira média da classe de risco dos títulos selecionados.

Para a análise fundamentalista, certos indicadores foram adotados. Os indicadores mostram uma especulação do aumento ou diminuição do preço dos títulos. Cada indicador precisa ser entendido separadamente, pois um indicador ruim não significa que a empresa esteja em má situação e que as ações devam ser vendidas. Os indicadores escolhidos foram: relação preço-lucro, por indicar o custo em contrapartida ao preço da ação; relação preço-valor patrimonial por ação, que indica se o preço da ação está favorável para a compra no mercado acionário; relação dividendo-preço, por indicar se o dividendo pago é um benefício para o investidor; relação preço-faturamento, que indica o quanto o investidor está pagando pelo faturamento da empresa; e, por fim, relação preço-EBTIDA, que analisa uma empresa como favorável, mesmo se ela no momento da análise

estiver passando por dificuldades (Lueders, 2017). As Tabelas 2 e 3 mostram os indicadores para as empresas brasileiras e americanas.

Tabela 2 - Dados de 2015 para a análise fundamentalista das empresas brasileiras.

Empresas	P/L	P/ VPA	DY (%)	PS R	P/ EBTIDA
<u>Tecnologia da informação</u>					
Linx S.A	43.83	4.2	1.8 7	6.23	23
TOTVS S.A	32.65	5.5	3.6 7	3.34	19.23
Localiza Rent a Car S.A	26.04	4.97	2.1 5	1.97	8.27
<u>Materiais básicos</u>					
Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A	-1.56	0.38	0.7 4	0.49	-2.17
Metalúrgica Gerdau S.A	-0.67	0.13	7.2 8	0.04	-2.26
CIA Siderúrgica Nacional	-4.37	0.78	5.0 7	0.35	2.95
Alpargatas S.A	19.27	2.85	9.2 4	1.27	11.58
Tupy S.A	12.25	1.12	3.9 7	0.79	4.51
<u>Consumo Cíclico</u>					
Magazine Luiza S.A	-7.09	0.7	8.4 8	0.05	1.2
Ez Tec Empreend. E Participações S.A	4.66	0.78	8.6 9	2.54	16.69
BR Properties S.A	-5.08	0.84	26. 5	5.47	-109.4
Somos Educação S.A	-5.89	2.23	0.3 3	3.02	-9.57
MRV Engenharia e Participações S.A	7.67	1.01	4.4 7	0.88	8.43

Fonte: Elaborado pelos Autores

Segundo Markowitz (1952), a diversificação é necessária por causa dos riscos que um mesmo setor ocasiona na carteira. Assim, caso o setor de consumo cíclico seja afetado, o de produtos básicos não sofre os riscos das oscilações de preço. A diversificação “correta” tem que possuir a “razão correta”. Um portfólio com 60 companhias de ferrovias não é tão bem diversificado quanto um portfólio com ferrovias, mineração, indústrias de manufatura. O motivo é que companhias dentro das mesmas indústrias dão resultados piores ao mesmo tempo. Assim, a escolha para a criação do portfólio se dará para duas ações de materiais básicos, duas de consumo cíclico, e uma de tecnologia de informação.

Tabela 3 - Dados de 2015 para a análise fundamentalista das empresas americanas.

Empresas	P/L	P/VPA	DY (%)	PSR	P/EBTIDA
<u>Tecnologia da informação</u>					
Alassian Corporation	-	-	-	-	-
CyberArk Software Ltd	53.58	5.58	-	8.56	32.09
Dropbox Inc	-31.34	-	-	-	-31.33
<u>Materiais Básicos</u>					
Rayonier Advanced Materials Inc	7.6	-24.49	0.63	0.45	5.63
Green Plains Partners LP	22.91	7.19	2.46	10.14	19.99
Alon USA Partners	-	-	-	-	-
American Vanguard Corp	61.98	1.52	0.14	1.41	17.06
<u>Consumo Cíclico</u>					
Polaris Industries Inc	12.37	5.74	2.54	1.19	6.99
Steven Madden Ltd.	16.74	2.79	-	1.35	9.28
Wolverine World Wide Inc.	14	1.78	1.44	0.64	9.38
Crocs Inc.	-7.7	3.07	-	0.69	-16.18
Fossil Group Inc.	7.97	1.91	-	0.55	5.56

Fonte: Elaborado pelo Autores com base no Stock Analysis (2023)

Para a utilização do método *Capital Asset Price Model* (CAPM) é necessário o cálculo do beta de cada ação no período de 2015. Para isso, foram utilizadas as variações

de preço no mês de dezembro de 2015, comparadas às variações dos índices da S&P 500 de 2015 para as ações americanas e da Bovespa de 2015 para as ações brasileiras. Usando a fórmula (Resende, Andre & Sales, 2021):

$$\beta_i = \frac{\sigma(i; m)}{\sigma(m)^2} \quad (1)$$

Onde:

β_i é o beta

$\sigma(i; m)$ é a covariância entre os retornos da ação e os retornos do mercado; e

$\sigma(m)^2$ é a variância dos retornos do mercado.

Os dados do Yahoo Finance sobre os preços de abertura de 2015 forneceram os betas necessários para a análise. Para o cálculo do CAPM temos a fórmula (Araújo, Oliveira & Silva, 2012):

$$r_t = \gamma_0 + \gamma_1 \beta + \varepsilon_t \quad (2)$$

sendo,

- $r_t = \ln(\text{carteira de mercado}_t) - \ln(\text{carteira de mercado}_{t-1})$;
- $\gamma_0 =$ coeficiente de intercepto;
- $\gamma_1 = r_{Mt} - r_{Ft}$;
- $r_{Mt} = \ln(\text{carteira de mercado}_t) - \ln(\text{carteira de mercado}_{t-1})$;
- $r_{Ft} = \ln(\text{ativo livre de risco}_t) - \ln(\text{ativo livre de risco}_{t-1})$;
- $\beta =$ coeficiente beta;
- ε_t são os erros.

Os dados obtidos para as empresas americanas estão apresentados na Tabela 4 e os das empresas brasileiras, na Tabela 5.

A carteira teórica, para se obter equilíbrio, teve pesos iguais para a mesma participação na carteira total. Assim, foi escolhida uma empresa do setor de Tecnologia da Informação, duas empresas do setor de materiais básicos, duas empresas do setor de Consumo Cíclico. Todas as empresas tiveram participação de 20% na carteira total.

Analisando os dados coletados, observa-se um menor preço-lucro, um maior preço-valor patrimonial por ação, um maior dividendo-preço, um menor preço-faturamento e um maior preço-EBTIDA. Também aparece um retorno esperado do investimento maior e, desconsiderando o pagamento de dividendos por ano pela ausência dos mesmos em muitas empresas americanas, observamos que a escolha para a carteira teórica seriam as empresas listadas na tabela 4 abaixo.

Tabela 4 - Beta e CAPM a partir de dados do site Finance Yahoo

Empresa	Beta	Retorno do mercado em dezembro de 2015 (S%P)	Treasury Yield em dezembro de 2015	rt
<u>Tecnologia da informação</u>				
Alassian Corporation	-	-6.6	2.27	-
CyberArk Software Ltd	-0.59	-6.6	2.27	7.50
Dropbox Inc	-	-6.6	2.27	
<u>Materiais Básicos</u>				
Rayonier Advanced Materials Inc	1.77	-6.6	2.27	-13.43
Green Plains Partners LP	0.43	-6.6	2.27	-1.54
Alon USA Partners	-	-6.6	2.27	-
American Vanguard Corp	1.04	-6.6	2.27	-6.95
<u>Consumo Cíclico</u>				
Polaris Industries Inc	-	-6.6	2.27	-
Steven Madden Ltd.	-0.44	-6.6	2.27	6.17

Wolverine World Wide Inc.	0.19	-6.6	2.27	0.58
Crocs Inc.	0.4	-6.6	2.27	-1.28
Fossil Group Inc.	-0.476	-6.6	2.27	6.49

Fonte: Elaborado pelo Autores com base no Finance Yahoo (2023)

Tabela 5 - Beta e CAPM a partir de dados do site Investing.com

Brasileiras	Beta	Retorno do mercado em dezembro de 2015 (BOVESPA)	LTN 2015	rt
<u>Tecnologia da informação</u>				
Linx S.A	0.37 3	-3.93	13.12	6.7603 5
TOTVS S.A	0.96	-3.93	13.12	-3.248
Localiza Rent a Car S.A	1.16	-3.93	13.12	-6.658
<u>Materiais básicos</u>				
Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A	0.9	-3.93	13.12	-2.225
Metalúrgica Gerdau S.A	0.84	-3.93	13.12	-1.202
CIA Siderúrgica Nacional	1.1	-3.93	13.12	-5.635
Alpargatas S.A	0.15	-3.93	13.12	10.562 5
Tupy S.A	0.18	-3.93	13.12	10.051
<u>Consumo Cíclico</u>				
Magazine Luiza S.A	0.83	-3.93	13.12	-1.0315
Ez Tec Empreend. E Participações S.A	0.83	-3.93	13.12	-1.0315
BR Properties S.A	1.42	-3.93	13.12	-11.091
Somos Educação S.A	0.03	-3.93	13.12	12.608

MRV Engenharia e Participações S.A	0.85	-3.93	13.12	-1.3725
------------------------------------	------	-------	-------	---------

Fonte: Elaborado pelo Autores com base em investing.com (2023)

RESULADOS PRELIMINARES

Para a construção da base de dados e informações para a produção de duas carteiras teóricas, primeiramente foram impostas certas restrições, necessárias para um resultado consistente. Depois, foram analisadas as duas economias em 2015 a fim de encontrar os melhores setores para investir em 2015. Tanto a economia americana quanto a brasileira passavam por momentos de queda ou moderação, estando a brasileira em pior situação. Assim, foi lançada a hipótese de que ambas as economias estariam na fase dois do ciclo econômico e, por isso, foram escolhidos os setores de materiais básicos, tecnologia da informação e consumo cíclico para a composição das carteiras teóricas.

O próximo passo foi pesquisar a lista de empresas que compunham os índices Russell 2000 e SMLL em 2015. Junto à B3 foi adquirida a respectiva lista e de um terminal Bloomberg foi encontrada a lista do índice Russell 2000.

A partir da lista foi feita a primeira seleção de empresas para a carteira por meio de uma análise quantitativa e qualitativa das notícias encontradas na plataforma Google sobre as empresas estudadas. Dessa forma, foram selecionadas, para cada país, 5 empresas de materiais básicos e 5 empresas de consumo cíclico, bem como 3 empresas brasileiras de tecnologia da informação e 5 empresas americanas de tecnologia da informação.

Tabela 6 - Porcentual de lucro obtido na carteira teórica brasileira

Brasileiras	Peso	Preço de compra em dezembro de 2015	Preço de venda em dezembro de 2015	Lucro	Porcentual de Lucro	Lucro por peso
<u>Tecnologia da Informação</u>						
TOTVS S.A	20.00 %	9.83	27.62	17.79	181%	36.19400%
<u>Materiais Básicos</u>						
Alpargatas S.A	20.00 %	9.6	11.93	2.33	24%	4.85400%

Tupy S.A	20.00 %	14.74	27.35	12.61	85%	17.09800%
<u>Consumo Cíclico</u>						
Magazine Luiza S.A	20.00 %	0.07	2.74	2.67	3714%	742.85600%
MRV Engenharia e Participações S.A	20.00 %	8.68	7.6	-1.08	-12%	-2.48800%
TOTAL						798.51400%

Fonte: Elaborado pelo Autores com base em investing.com (2023)

Foram então obtidos os dados necessários para a análise fundamentalista e os betas e CAPM para o ano de 2015. Esses dados foram essenciais para a criação e escolha da carteira, sendo a mesma baseada em Markowitz (1952). Os dados foram comparados para selecionar as empresas com os melhores indicadores e melhor retorno esperado do ativo (rt).

Por fim, o cálculo do lucro total das carteiras foi de 798,51% para a carteira brasileira e 232,96% para a carteira americana (ver Tabelas 6 e 7). Retirando as ações mais lucrativas, obteve-se um retorno de 55,5% para a carteira brasileira e de 41,18% para a carteira americana.

Aqui, percebe-se a anomalia das empresas de maior lucro, Crocs e Magazine Luiza. Desconsiderando ambas do cálculo da porcentagem total, obtém-se um lucro de 55,5% para as empresas brasileiras e de 41,18% para as empresas americanas. Em comparação, o retorno do Ibovespa no período de 2015 a 2022 foi de 145,38% e o do S&P, 87,58%, segundo os dados do site investing.com.

Tabela 7 - Porcentual de lucro obtido na carteira teórica americana

Americanas	Peso	Preço de compra em dezembro de 2015	Preço de venda em dezembro de 2015	Lucro	Porcentual de Lucro	Lucro por peso
Tecnologia da Informação						
CyberArk Software Ltd	20%	45.14	130.48	85.34	189%	37.8100%
Materiais Básicos						
Rayonier Advanced Materials	20%	9.79	9.6	-0.19	-2%	-0.3880%

Inc						
American Vanguard Corp	20%	14.15	21.71	7.56	53%	10.6840%
Consumo Cíclico						
Wolverine World Wide Inc.	20%	16.71	10.93	-5.78	-35%	-6.9180%
Crocs Inc.	20%	10.24	108.43	98.19	959%	191.7760%
TOTAL						232.9640%

Fonte: Elaborado pelo Autores com base em investing.com (2023)

Aqui, percebe-se a anomalia das empresas de maior lucro, Crocs e Magazine Luiza. Desconsiderando ambas do cálculo da porcentagem total, obtém-se um lucro de 55,5% para as empresas brasileiras e de 41,18% para as empresas americanas. Em comparação, o retorno do Ibovespa no período de 2015 a 2022 foi de 145,38% e o do S&P, 87,58%, segundo os dados do site investing.com.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando-se os retornos das carteiras (798,51% para a carteira brasileira e 232,96% para a carteira americana), de imediato conclui-se que a carteira brasileira trouxe mais lucro. Mesmo retirando as anomalias, ou as ações mais lucrativas, a carteira brasileira continuou dando mais lucro, apesar de que, sem as ações do Magazine Luiza, o retorno ficou abaixo dos 145,38% do Ibovespa. Observando-se, também, que no período o retorno do índice Ibovespa foi amplamente maior que o do S&P 500, pode-se aqui indagar se o retorno maior da carteira brasileira não foi também um reflexo do mercado brasileiro como um todo. Contudo, o retorno aproximadamente 7 vezes maior da carteira brasileira em comparação com o Ibovespa e o retorno de 2.65 vezes da carteira americana em relação ao S&P 500 demonstra o potencial das empresas *small caps* de darem retornos muito acima do mercado.

Os dados obtidos no estudo permitem concluir que os investimentos em empresas *small caps* brasileiras, no período de 2015 a 2022, foram melhores que os investimentos em *small caps* americanas. Pode-se também postular que os mercados emergentes oferecem melhor potencialidade de retorno que países com economias mais desenvolvidas. Contudo, o presente estudo não questionou nem observou os potenciais

riscos que o mercado brasileiro oferece em comparação ao americano. Como Markowitz (1952) sempre entendeu, não é somente um maior retorno que indica o melhor investimento.

REFERÊNCIAS

Akin, B. (2016). The consumer price index continued its slowdown in 2015: Energy was the main factor. *Beyond the Numbers*: U.S. Bureau of Labor Statistics. Disponível em: <https://www.bls.gov/opub/btn/volume-5/the-consumer-price-index-continued-its-slowdown-in-2015.htm#:~:text=In%202015%2C%20the%20U.S.%20All>

Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA). (2022). *Papo de bolsa*: você sabe o que significa blue chips e small caps?. Disponível em: <https://comoinvestir.anbima.com.br/noticia/papo-de-bolsa-voce-sabe-o-que-significa-blue-chips-e-small-caps/>

Araújo, E.A.T., Oliveira, V.C., Silva, W.A.C. (2012). *CAPM em estudos brasileiros: Uma análise da pesquisa*. Revista de Contabilidade e Organizações. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/52659/146411#toc>

Assaf Neto, A. (2015). *Mercado Financeiro* (13th ed.). São Paulo: Atlas.

Brasil, Bolsa e Balcão (B3). (2023). *Small Caps*: O que são? Como investir? Bora investir. Disponível em: <https://borainvestir.b3.com.br/objetivos-financeiros/o-que-sao-small-caps-veja-como-investir/#:~:text=A%20classifica%C3%A7%C3%A3o%20de%20a%C3%A7%C3%B5es%20na,consideram%20at%C3%A9%20R%24%206%20bilh%C3%B5es>

Banco Central do Brasil (BACEN). (2015). *Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório Anual 2015*. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pec/boletim/banual2015/rel2015cap3p.pdf>

Banco Central do Brasil (BACEN). (2022). *Relatório de Estabilidade Financeira*. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/ref/202204>

Bares, B. T. (2011). *The small-cap advantage*: How top endowments and foundations turn small stocks into big returns (1st ed.). Hoboken, N.J.: Wiley.

Cavalcante Filho, F. S., & Misumi, J. Y. (2002). *Mercado de Capitais* (6th ed.). Campus.

Dagnino, G. (2013). *Sector Investing and Business Cycles*. Disponível em: https://www.peterdag.com/s_files/dlZpPyyvsayg.pdf

Drumond de Souza, C. (2011). Análise de Desempenho de Small Caps no Mercado de Ações Brasileiro: Formação de Carteiras Ótimas. *Finanças Aplicadas*, 1(1), 1–14.

Economática. (2023). *Relatório Geral de Valores*. Disponível em: <https://www.economática.com.br/>

Eun, C. S., Huang, W., & Lai, S. (2008). International Diversification with Large- and Small-Cap Stocks. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 43(2), 489–523. https://www.jstor.org/stable/27647358?read-now=1&seq=4#page_scan_tab_contents

Federal Reserve Bank Of St. Louis. (1959). *MZM Money Stock (DISCONTINUED)*. Disponível em: <https://fred.stlouisfed.org/series/MZMSL>

Federal Reserve System. (2015). *Federal Reserve issues FOMC statement*. R Disponível em: <https://www.federalreserve.gov/newsevents/pressreleases/monetary20151216a.htm>

Finance Yahoo. (2023). *S&P 500 (^GSPC) Historical Data* - Disponível em: <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?period1=1647856561&period2=1679392561&interval=1mo&filter=history&frequency=1mo&includeAdjustedClose=true>

Fundação Getúlio Vargas (FGV). (2020). *Relação entre o transporte rodoviário de carga e PIB pode chegar a 29%, segundo cálculos da FGV*. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/relacao-entre-transporte-rodoviario-carga-e-pib-pode-chegar-29-segundo-calculos-fgv>

G1. (2013). *Bovespa tem pior desempenho entre as bolsas em 2013*, aponta ranking. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2013/12/bovespa-tem-pior-desempenho-entre-bolsas-em-2013-aponta-ranking.html>

G1. (2014). *Com forte queda, Bovespa fecha 2014 no vermelho*. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2014/12/com-forte-queda-bovespa-fecha-2014-no-vermelho.html>

G1. (2016). *Produção da indústria fecha 2015 com a maior queda da história*. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2016/02/producao-da-industria-fecha-2015-em-queda-de-83.html#:~:text=A%20produ>

Greiner, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Disponível em: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>

Guerard, J. (2023). Harry Markowitz: An Appreciation. *SSRN*, July 19. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4517162>

Ibovespa. (2022). *Ibovespa B3*. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt-br/market-data-e-indices/indices/indices-amplos/ibovespa.htm>

Investidor 10. (2023). Disponível em: <https://investidor10.com.br>

Investing.com, (2023). Disponível em: <https://www.investing.com>

Jackson, A. L. (2020). *Investing Basics: Small-Cap Stocks*. Forbes Advisor. Disponível em: <https://www.forbes.com/advisor/investing/small-cap-stocks/>

Lopes, E. C. (2010). *Governança corporativa em empresas de capital aberto: uma contribuição da Ciência da Informação para a análise da informação estratégica* (Dissertação). Universidade Estadual Paulista. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/lopes_ec_me_mar.pdf

Lueders, A. (2017). *Investindo Em Small Caps - Um Roteiro completo para se tornar um investidor de sucesso* (1st ed.). Elsevier Brasil.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica* (5th ed.). Atlas. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india

Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91.

Miles, James A., (1982). [Principles of corporate finance: Richard Brealey and Stewart Myers](#). *Journal of Banking & Finance*, 6(2), 305-307.

Nasdaq. (2023). *Stocks. Stock Screener*. Disponível em: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/screener>

Nasdaq. (2023). *Stocks*. Disponível em: <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/screener>

Reag Investimentos. (2016). *Inflação oficial no Brasil fecha 2015 em 10,67%*, bastante

acima do teto da meta e a maior desde 2002. Disponível em: <https://reag.com.br/inflacao-oficial-no-brasil-fecha-2015-em-1067-bastante-acima-do-teto-da-meta-e-a-maior-desde-2002/#:~:text=Compartilhe%20este%20post->

Resende, K. C. & Sales, G. A. W. (2021). *Comportamento do Coeficiente Beta das ações brasileiras no período da crise gerada pela pandemia da COVID-19*. Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/view/53510>

Russell. (2023). *Russell 2000*. Disponível em: <https://www.ftserussell.com/products/indices/russell-us>

Siqueira, A. (2019). *Valor de mercado: o que são small, mid e large caps?*. Disponível em: <https://blog.magnetis.com.br/valor-de-mercado/>

StockAnalysis.com, (2023). Disponível em: <https://stockanalysis.com>

Toro Investimentos, E. (2023). *O que é o índice SMLL das Small Caps? Simplificamos para você*. Disponível em: <https://blog.toroinvestimentos.com.br/bolsa/small-caps>

Treviz, K. (2015). *Bovespa fecha no vermelho e termina 2015 com queda anual de 13%*. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2015/12/bovespa-fecha-no-vermelho-e-termina-2015-com-queda-anual.html>

Walter, R. G. (1974). Análise fundamentalista e avaliação de títulos: Aspectos teóricos. *Revista de Administração de Empresas*, 14(1), 15–32. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/bFCCkYRqTsmYr4xqY63v6jH/>

World Bank. (2015). *Commodity Prices Expected to Drop Across the Board in 2015, Led by Energy Price declines*. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2015/10/20/commodity-prices-expected-to-drop-across-the-board-in-2015-led-by-energy-price-declines>

Yahoo Finance (2023). *Russell 2000 (^RUT) Historical Data*. Disponível em: <https://finance.yahoo.com/quote/%5ERUT/history/>

Artigo – Administração Brasileira.

Estudo da Cultura do Consumo: Ritual de Alimentação

Nome: Herlane Chaves Paz
Universidade Federal de Pernambuco
e-mail: herlanepaz@hotmail.com

RESUMO

O artigo científico aborda a relação do alimento com a cultura e sua evolução ao longo do tempo, não apenas como uma necessidade nutricional, mas também com relevância para aspectos políticos, religiosos e antropológicos. Examina rituais de alimentação desde os primórdios da humanidade até os dias atuais, mostrando como certas práticas ainda persistem. Além disso, discute a cultura do consumo e a importância do estudo da *Consumer Culture Theory* (CCT) para entender os significados atribuídos ao consumo alimentar. Enfatiza a presença de rituais de consumo coletivos e a relação entre identidade, cultura e consumo. O texto ressalta a necessidade de aprofundar os estudos sobre o tema para compreender melhor suas complexidades. Portanto, este ensaio teórico explora o ritual de consumo de alimentos na *Consumer Culture Theory* (CCT), ampliando experiências vividas pelos consumidores. O estudo revela a importância dos rituais na compreensão do consumo, com levantamento bibliográfico em fontes acadêmicas que abordem a relação entre a CCT, o consumo de alimentos e os rituais de consumo alimentar. Os resultados interpretados à luz dos conceitos da CCT e das teorias relacionadas, identificou que no ritual de consumo de alimentos contribuem para a compreensão do consumo dentro da CCT.

Palavras Chave: Teoria da Cultura do Consumo. Alimento. Ritual.

ABSTRACT

The scientific article addresses the relationship between food and culture and its evolution over time, not only as a nutritional need but also with relevance to political, religious, and anthropological aspects. It examines eating rituals from the dawn of humanity to the present day, showing how certain practices persist. Furthermore, it discusses consumer culture and the importance of studying Consumer Culture Theory (CCT) to understand the meanings attributed to food consumption. It emphasizes the presence of collective consumption rituals and the relationship between identity, culture, and consumption. The text highlights the need to deepen studies on the topic to better understand its complexities. Therefore, this theoretical essay explores the ritual of food consumption in Consumer Culture Theory (CCT), expanding experiences lived by consumers. The study reveals the importance of rituals in understanding consumption, with a bibliographical survey of academic sources that address the relationship between CCT, food consumption, and food consumption rituals. The results, interpreted in light of the concepts of CCT and related theories, identified that the ritual of food consumption contributes to the understanding of consumption within the CCT.

Keywords: Consumption Culture Theory. Food. Ritual.

[Submetido em 07-09-2023 – Aceito em: 08-05-2024 – Publicado em: 17-06-2024]

INTRODUÇÃO

Este ensaio teórico tem como objetivo explorar o ritual de consumo de alimentos no âmbito da *Consumer Culture Theory* (CCT), respondendo à pergunta de pesquisa sobre os saberes que sustentam esse ritual dentro da CCT.

O campo de estudo *Consumer Culture Theory* (CCT) tem se expandido nas últimas décadas, principalmente após a publicações de (Arnould & Thompson, 2005) na qual abordaram uma visão geral sintetizada dos últimos 20 anos de pesquisa do consumidor nos aspectos socioculturais, experienciais, simbólicos e ideológicos do consumo. A CCT é para além da experiência vivida pelos consumidores, pois leva em consideração o contexto do contexto, ampliando essas experiências vividas pelo consumidor com outros contextos através das influências sistêmicas e estruturantes do mercado e dos sistemas sociais que não são necessariamente sentidas ou vivenciadas pelos consumidores em seu cotidiano (Askegaard & Linnet, 2011; Thompson & Arnould, 2018).

O estudo da cultura do consumo abrange vários aspectos, como identidades, emoções, comunidades, tecnologia, marcas, política, tempo e espaço do consumidor ([Marek Czachor](#), 2023). A teoria da cultura do consumidor (CCT) enfoca as relações dinâmicas entre as ações do consumidor, sistemas de mercado, significados culturais e forças socio estruturais (Thompson & Arnould, 2018). Na Grã-Bretanha do século XIX, o consumo desempenhou um papel significativo na sociedade, afetando a classe, o gênero e as identidades nacionais (Adamkiewicz, 2022). A cultura alimentar envolve crenças, práticas culinárias e hábitos alimentares, que são influenciados por influências tradicionais, comércio global e informações conflitantes (*National Institutes of Health*, 2022).

Um outro ponto importante a ser analisado é a ingestão alimentar, que após a absorção de oxigênio e água, emerge como uma necessidade fundamental para a existência humana. Neste contexto, a alimentação transcende seu papel nutricional, estabelecendo vínculos com dimensões políticas, religiosas, antropológicas e outros domínios ligados à civilização e cultura, cuja evolução ao longo do tempo reflete adaptações às exigências e progressos culturais (Pompeu Vinha, 2017). A compreensão histórica da alimentação vai além de sua mera cronologia, abrangendo aspectos como distribuição, consumo e preparação, incorporando rituais que conferem importância não

apenas ao que é consumido, mas também ao contexto e às companhias envolvidas (Carneiro, 2017).

É evidente que o alimento carrega consigo um ritual de consumo arraigado em suas raízes, o que destaca a relevância de compreender os modos pelos quais ocorre esse ritual. No contexto da Teoria da Cultura do Consumo (CCT), que se propõe a desvendar os meandros de trocas e consumos específicos, bem como suas implicações na sociedade e cultura, oferecendo soluções para os desafios apresentados pela cultura global de consumo (Arnould, Salminen & Tillotson, 2019), é imperativo explorar os estudos relacionados ao processo sócio-histórico do alimento e do ritual de consumo alimentar. Nesse sentido, a CCT se revela como uma abordagem valiosa para compreender as complexidades do consumo alimentar e suas manifestações comunicativas, considerando-o como um ritual intrínseco ao ato de se alimentar.

O processo sócio-histórico de consumo, compreende os consumidores como atores sociais da sociedade como por exemplo, os grupos étnicos, gêneros, famílias, classes sociais dentre outros atores sociais. E os rituais nesse processo sócio-histórico são examinados como práticas de reforço a tradições sociais mais amplas e estruturais subjacentes à sociedade (Arnould & Thompson, 2005, 2007; Thompson & Arnould, 2018). Com isso, a pesquisa da teoria da cultura do consumo mostra que a vida de muitos consumidores é construída em torno de múltiplas realidades e que eles usam o consumo para experimentar realidades ligadas a fantasias, desejos invocativos e estética (Arnould & Thompson, 2005).

Cotidianamente, são observadas múltiplas instâncias de consumo permeadas por práticas rituais. Especificamente em ocasiões festivas, como reuniões familiares para jantares ou almoços, celebrações de aniversários, eventos de formatura, cerimônias de casamento, e festividades natalinas, identificam-se rituais que incluem a congregação familiar durante as refeições, a tradição de cortar o bolo de baixo para cima em aniversários, a prática de arrozada durante casamentos, o consumo de bem-casados, entre outros (Browne, Goncalo, Ximenes, Lopes & Erskine, 2017; Ratcliffe, Baxter & Martin, 2019).

A presença da alimentação é ubíqua nessas celebrações, caracterizando-se pela imprescindibilidade do bolo em aniversários, a necessidade de doces e bebidas em

eventos de formatura, a tradição da chuva de arroz e o consumo de bem-casados em cerimônias matrimoniais, bem como a inclusão do peru na mesa durante o Natal. Cada um desses elementos carrega consigo significados sociais e culturais que permeiam as relações entre indivíduos e a sociedade. Nesse contexto, a análise dessas dinâmicas alimentares torna-se crucial no âmbito da Teoria da Cultura do Consumo (CCT), uma vez que engloba diversas perspectivas socioculturais relacionadas ao comportamento do consumidor e à pesquisa de mercado.

Nesse contexto, a prática do consumo alimentar se manifesta como um ritual, conforme indicado por Askegaard e Linnet (2011). O consumo, de acordo com esses autores, transcendeu as esferas tradicionais da sociologia, economia e estudos empresariais, transformando-se em uma dinâmica relação entre a sociedade e o indivíduo. Essa interação abrange diversas formas de estratificação social, sistemas de comunicação, processos de formação de identidade, rituais e construção comunitária, todos em busca de experiências existencialmente satisfatórias. Esse entendimento ressalta a exploração de questões cruciais, como as interconexões entre contextos culturais e sociais, os padrões de interação entre consumidores e empresas, e a dinâmica de construção, modificação e disseminação dos significados associados ao consumo (Arnould & Thompson, 2007). Portanto, torna-se imperativo compreender nos dias contemporâneos se o consumo de alimentos se desenrola, de fato, como um ritual de consumo.

Para entender como o ritual de consumo do alimento se dá, precisamos estudar o alimento e suas relações com a cultura, o que nos leva a uma retomada no processo histórico dos costumes alimentares ao longo do tempo até o consumo alimentar que hoje conhecemos, tentando entender os processos culturais através do mercado, bem como na mercantilização de rituais e emoções culturais (Arnould & Thompson, 2007; Thompson & Arnould, 2018). Posteriormente, discute-se o conceito de cultura do consumo na perspectiva dos estudos culturais, através do *Centre for Contemporary Cultural Studies* (CCCS) e na perspectiva da *Consumer Culture Theory* (CCT), para depois discutir o ritual no consumo de alimentos dentro da (CCT) como prática social da alimentação rica em representações e imaginários que envolvem símbolos.

Outrossim, a pergunta de pesquisa que apresentamos é: que saberes sustentam o ritual de consumo da alimentação dentro da CCT? Diante do exposto, este ensaio teórico

tem como objetivo explorar o ritual de consumo de alimentos dentro do campo de estudo da *Consumer Culture Theory* (CCT).

Padrões sócio-históricos do alimento na cultura

O alimento e suas relações com a cultura, nos leva a uma retomada no processo histórico dos costumes alimentares ao longo do tempo até o consumo alimentar que hoje conhecemos. O alimento tem relação para além do fator nutrir, não é apenas suprir necessidades de nutrição, o momento da alimentação também tem outras relações como relações com política, religião, antropologia e outras práticas e conhecimentos relacionado a processos civilizatórios e culturais, construídos e transformados ao longo dos tempos conforme necessidades e avanços na cultura (Pompeo Vinha, 2017). Mesmo transformados ao longo dos tempos, alguns rituais no momento da alimentação permanecem até os tempos atuais. Em Timor-Leste, rituais relacionados à produção e consumo de alimentos, incluindo cerimônias de milho e arroz, continuam a ser praticados apesar da pobreza rural (Calugi, Chignola & Dalle Grave, 2019).

Desde os primórdios da humanidade o alimento estava relacionado à magia, pois as combinações de ingredientes e o modo de preparar o alimento costumam ser prescritos para uso e cura de doentes e vários fatores influenciavam nos costumes, como princípios religiosos para alimentos proibidos e permitidos (Flandrin & Montanari, 1998). E até nos dias atuais percebe-se o alimento como cura de doenças que podem ou não pode comer certos alimentos quando se está gripado, como também no período puerpério a mãe não pode comer alguns alimentos que faz mal para o bebê, a mãe perde o leite. E assim são vários os relatos para os fatores rituais que influenciam no consumo alimentar.

Os autores (Flandrin & Montanari, 1998) também nos revelam em *História da Alimentação* (1998) que desde a pré-história há registros de comensalidade, em que a carne de caça e a pesca aparecem como ato de alimentação em grupo e que somente quando o homem começou a criar plantas e a produzir alimentos mais elaborados como o pão, considerado o símbolo da civilização para época, o homem passou a ser diferenciado dos animais. Portanto, a alimentação carrega uma linguagem simbólica e cultural e merece ser aprofundado em estudos sobre o consumo de alimentos na forma de ritual de

consumo.

No Brasil, o consumo de carne está ligado à colonização europeia (Cascudo, 2017), e segundo o mesmo autor, os índios comiam peixe, mas preferiam a carne de caça se pudessem escolher. Atualmente, devido o Brasil ter diferenças regionais, ainda se percebe que a fauna silvestre, a caça e a pesca de acordo com (Nogueira-Filho & Nogueira, 2000), ainda é uma fonte importante de proteína animal utilizada para a subsistência de populações no interior do País. E com isso, as diversas maneiras de ritual aparecem no mercado como venda de produtos: chaveiro de pé de coelho, ferradura de cavalo da sorte, kits de feitiços e até serviços baseados em crenças supersticiosas (Vyse, 2018).

Ao abordar o consumo alimentar, Elias (1994) postula que o processo de civilização exerceu influência nas práticas alimentares desde a infância até a idade adulta, introduzindo novos modos e valores. Em conformidade com Flandrin e Montanari (1998), para adaptar-se às transformações na sociedade, observa-se que "[...] o homem civilizado come não somente por fome, ou para satisfazer uma necessidade do corpo, mas, sobretudo para transformar esta ocasião em um ato de sociabilidade". Na contemporaneidade, percebe-se a continuidade de práticas que remontam aos primórdios da humanidade. Um exemplo emblemático é a reunião familiar dominical, na qual os indivíduos se congregam ao redor da mesa para a alimentação, fenômeno também evidente nas celebrações natalinas, notadamente com a presença do tradicional peru na mesa.

Na Grécia antiga, Roma tinha uma cultura de sacrificar um animal doméstico e este não poder ser transformado em carne consumível, sem que tenha sido sacrificado em ritual, assim como deviam sacrificá-lo e oferecer uma parte aos "Deuses". Com esse sacrifício cruel, os romanos definem sua identidade de homens civilizados e de membros de uma comunidade social. (Flandrin & Montanari, 1998). Ainda se percebe esses rituais de sacrifícios na alimentação de afro-brasileiros. Na cozinha dos orixás, os rituais e maneira de preparar os alimentos têm uma grande importância e ainda estão repletas de sentidos religiosos e significados sociais (Lody, 1977).

Percebe-se, portanto, que essa prática cultural de sacrifício e superstições de consumo de animais vem desde a antiguidade. Na cultura da Europa os costumes alimentares evoluíram e o mercado ofereceu possibilidades de experimentar outros

alimentos, no entanto, de acordo com Flandrin e Montanari (1998) o comportamento alimentar entre os povos de cultura Europeia continuam com a função social da refeição na qual as pessoas não comem para se alimentar, mas para visitar os pais ou amigos e vivenciar com eles um prazer compartilhado.

No Brasil, segundo (Cascudo, 2017), os índios comiam peixe, mas preferiam a carne de caça se pudessem escolher. No que se refere ao social, a inacessibilidade desse alimento em várias partes do Brasil, seja por limitação de produção e distribuição ou pelo poder aquisitivo das pessoas de baixa renda (Castro, 1952) faz com que a carne bovina tenha uma representação simbólica muito mais forte para todos os brasileiros. Portanto, a carne seria o alimento soberano em diferentes contextos, culturas e grupos sociais dessas pessoas (Fiddes, 2004).

Nos dias atuais no Brasil ainda podemos observar diferenças com relação aos hábitos alimentares e consumo de espécies não convencionais como a paca (*Cuniculus paca*), tatu (Gênero *Euphractus*), capivara (*Hydrochoerus hydrochaeri*), cutia (*Dasyprocta spp*), Jabuti (*Geochelone carbonaria*), veado (*Mazama spp.*) e outras espécies (Ribeiro et al., 2016). O hábito de consumir animais silvestres é antigo no semiárido nordestino e no Norte do Brasil, onde a caça desempenha importante papel socioeconômico na região, por fornecer carne de alto valor nutritivo às famílias do sertão que passam fome com a seca e perderam suas lavouras (Alves et al., 2009, 2010). Essas questões podem ser estudadas na CCT através de circunstâncias socioeconômicas específicas e de sistemas de mercado particulares (Arnould & Thompson, 2005, Thompson & Arnould, 2018).

A comida no Brasil tem significados diferentes, servindo como um elemento sagrado acompanhado de rituais ou transformado em mercadoria. Ela tem o poder de divulgar marcas, estabelecer laços e desenvolver classes e tribos de consumidores (Pompeo Vinha, 2017). O ativismo alimentar também surgiu, com duas gerações caracterizadas por ações na esfera institucional e uma convergência de críticas éticas e estéticas. No entanto, o consumismo político não é a principal estratégia desses movimentos, pois eles se concentram no fortalecimento do poder regulatório do estado e na promoção de políticas públicas (de Mesquita, Kivenzor & Franco, 2021; de Sousa & Paim, 2022).

Além disso, as pessoas a partir do consumo procuram vivenciar experiências

transcendentes, que extrapolam os significados (Belk; Wallendorf & Sherry, 1989, Arnould & Price, 1993). O consumo, dessa forma, parece vir se tornando o principal meio contato das pessoas com o mundo sagrado, segundo (Belk, Wallendorf & Sherry, 1989) ao apresentar doze propriedades da sacralidade para tratamentos individuais e sociais do sagrado: hierophany, kratophany, oposição ao profano, contaminação, sacrifício, compromisso, objetificação, ritual, e mistério, mito e êxtase ou fluxo.

Portanto, percebe-se o quão importante é o estudo do ritual no consumo do alimento dentro da cultura do consumo, pois o alimento dentro desse consumo tem um papel que para a CCT é fonte da experiência, de significado (Askegaard & Linnet, 2011), que busca por experiências, formação de identidade e processos ritualísticos.

Por tudo isso, e diante desses vários significados, entender os saberes que sustentam o ritual de consumo da alimentação dentro da CCT é um fator primordial. Já que o modo como lidamos com alimento e seu processo histórico refletem em diferentes aspectos culturais da vida da sociedade como hierarquia, identidade, poder e rituais (Barbosa, 2009; Thompson & Arnould, 2018).

Cultura do consumo...

Ao longo do tempo, o termo cultura tem sido tratado por diversas perspectivas. E para entender a cultura do consumo dentro da CCT, inicialmente buscou-se entender o conceito original de cultura e seu conceito nas perspectivas de estudos culturais para depois discorrer sobre a cultura de consumo dentro da CCT.

O conceito de cultura/cultural tem sido considerado uma das palavras mais complexas da língua portuguesa, pois epistemologicamente deriva da natureza. Na qual um dos seus conceitos originais é “lavoura” ou “cultivo agrícola”, carregando em si o processo histórico ao longo do tempo e guardando resquícios de uma transição histórica (Eagleton, 2005). Diante desse conceito percebe-se que atualmente o termo cultura não está mais ligado à lavoura, através do processo sócio-histórico estaria muito mais ligado ao elitismo, ao empoderamento do que à lavoura, com isso percebe-se a importância desses estudos para a sociedade.

Na perspectiva dos estudos culturais, os estudos culturais surgiram através do *Centre for Contemporary Cultural Studies* (CCCS), devido às alterações dos valores tradicionais da classe operária da Inglaterra do pós-guerra, que estuda as relações entre a cultura contemporânea e as mudanças da sociedade, e suas formas culturais, instituições e práticas culturais (Escosteguy, 2001). Ainda segundo o mesmo autor, as principais fontes para esses estudos culturais são : Richard Hoggart com *The Uses of Literacy* (1957) que estuda a história cultural do meio do século XX; Raymond Williams com *Culture and Society* (1958) que constrói um histórico do conceito de cultura, tratando-a como "cultura comum ou ordinária," podendo ser vista como um modo de vida em condições de igualdade de existência com o mundo das Artes, Literatura e Música e por fim, Thompson com *The Making of the English Working-class* (1963), que reconstrói uma parte da história da sociedade inglesa de um ponto de vista particular da história "dos de baixo".

Nesse contexto, é possível inferir que os autores buscaram apresentar uma perspectiva cultural sobre a vida cotidiana dos trabalhadores, demonstrando que na época não havia apenas submissão, mas também resistência. Isso evidencia a riqueza da vida cultural dos trabalhadores daquela época. Destaca-se a importância desse olhar diferenciado sobre a cultura, considerando a interligação entre cultura, sociedade e literatura. A cultura emerge como uma categoria fundamental que estabelece uma conexão crucial entre a análise literária e a investigação social.

Na perspectiva da *Consumer Culture Theory* (CCT), a cultura é a fonte da experiência, do significado e da ação de interações entre consumidores e empresas, e essas interações constroem os significados do consumo, e a teoria da cultura do consumo (CCT) ao estudar o comportamento do consumidor e suas estruturas socioculturais (Askegaard & Linnet, 2011).

A CCT trabalha quatro temas principais relacionados: (a) projetos de identidade do consumidor: consumidores são construtores de identidade, moldando seu senso de self por meio de bens de consumo, (b) culturas de mercado: consumidores são produtores culturais, e o mercado é visto como mediador de laços sociais e de relações sociais, (c) o padrão sócio-histórico de consumo: consumidores são representantes de papéis sociais; e (d) ideologias de mercado: consumidores são usuários ativos de mídias de massa e agentes interpretativos das mensagens de consumo por elas veiculadas (Arnould &

Thompson, 2005, 2007).

Com isso, o consumo deixou de ser uma questão de sociologia, economia ou estudos de negócios para se tornar uma relação entre sociedade e indivíduo, na busca por experiências, formação de identidade e processos ritualísticos (Askegaard & Linnet, 2011).

O estudo realizado por Arnould e Thompson (2005) representa um marco significativo para a Teoria da Cultura do Consumo (CCT). Os referidos autores exploraram questões relacionadas aos elementos socioculturais, experiências, simbolismos e ideologias ao longo das duas últimas décadas, abordando um conjunto abrangente de perspectivas teóricas que analisam as relações dinâmicas entre consumidores, mercado e significados culturais. Conforme destacado por Souza et al. (2013), o artigo de Arnould e Thompson (2005) cunhou as características distintivas e a amplitude da CCT, desempenhando um papel crucial na consolidação desta abordagem teórica.

Ao abranger metodologias e teorias diversas, as pesquisas derivadas da CCT reconhecem a complexidade dos significados e estímulos culturais que se entrelaçam no processo de consumo (Arnould & Thompson, 2005).

Após a publicação dos estudos de (Arnould & Thompson, 2005), Moisander, Peñaloza e Valtonen (2009) propõem que o termo CCT seja substituído por CCC (Consumer Culture Community), pois para os autores, a CCC é uma comunidade epistemológica de estudiosos do consumo amparada no paradigma interpretativo, apoiados em epistemologias alternativas ao Positivismo, trazendo os problemas e fenômenos estudados por essa corrente de pesquisadores diferente dos tradicionalmente propostos nos estudos sobre consumo. No Brasil, (Gaião, Souza & Leão, 2012) defendem que a CCT seja considerada uma “escola de pensamento de marketing”, pois esses estudos da CCT já podem ser considerados como uma escola de pensamento independente dentro do campo de estudos da pesquisa do consumidor devido a diversidade social e cultural (Gaião, Souza & Leão, 2012).

O exame da cultura do consumo abarca uma ampla gama de aspectos, englobando identidades, emoções, comunidades, tecnologia, marcas, política, bem como o tempo e o espaço do consumidor (Marek Czachor, 2023). A Teoria da Cultura do Consumidor (CCT)

concentra-se nas relações dinâmicas entre as ações do consumidor, os sistemas de mercado, os significados culturais e as forças socioestruturais (Thompson & Arnould, 2018; Adamkiewicz, 2022).

No âmbito da cultura alimentar, encontramos crenças, práticas culinárias e hábitos alimentares, todos eles influenciados por fatores que incluem tradições arraigadas, o comércio global e informações conflitantes (National Institutes of Health, 2022).

Portanto, a *Consumer Culture Theory* (CCT) é uma tradição de pesquisa interdisciplinar com um apanhado de conhecimentos avançados sobre a cultura do consumo. Estuda significados e sua multiplicidade de agrupamentos culturais sobrepostos existentes no quadro sócio-histórico da globalização e do capitalismo de mercado. As questões teóricas e as agendas de pesquisa da CCT transcendem aos estudos e as categorias da pesquisa de marketing, avançando no conhecimento do comportamento do consumidor com processos e estruturas socioculturais relacionados a (a) projetos de identidade do consumidor, (b) culturas de mercado, (c) o padrão sócio-histórico de consumo e (d) ideologias de mercado mediadas em massa e estratégias interpretativas dos consumidores (Arnould & Thompson, 2005).

Na vertente da Teoria da Cultura do Consumo (CCT), observa-se a análise de rituais de consumo coletivos, que integram aspectos tribais de consumo e reorganizam os recursos simbólicos de subculturas de mercado (Cupollilo, Casotti & Campos, 2013). Os estudiosos destacam o exame do processo sócio-histórico, incluindo eventos culturais como o Dia de Ação de Graças (Wallendorf & Arnould, 1991), o Natal (McKechnie & Tynan, 2006), o Halloween (Belk, 1990) e o Mardi Gras (Shrum, 2004). Nesse sentido, os rituais constituem estudos fundamentais que contribuem para a compreensão das práticas e do reforço das tradições sociais subjacentes à sociedade (Arnould & Thompson, 2005, 2007).

Com a industrialização, o desenvolvimento tecnológico e as transformações massivas, a cultura tem mudado e tem feito os modelos de consumo mudarem ao longo do tempo, assim como comportamentos. As sociedades contemporâneas, tornaram-se mais dominadas pelo consumo, e atualmente é a alavanca da economia global (Featherstone, 2018). No entanto, devemos ter cuidado ao assumir que as pessoas estão predispostas a

consumir em massa, pois ao longo da história das culturas, muitas pessoas se envolvem em pensamentos e comportamentos ritualísticos e com isso não necessariamente em consumo em massa (Jahoda, 1969; Vyse, 1997). Um exemplo são o uso de animais da fauna, que além de ser utilizado como alimento, também servem para diferentes finalidades, como medicamentos, animais de estimação, e para utilização em atividades culturais com fins mágico-religiosos (Alves et al. 2009).

E como nossa sociedade tem sido chamada de "sociedade de consumo", os significados do consumo e as ferramentas que podem ser vislumbradas para entender o consumo visto através de lentes da *Consumer Culture Theory* (CCT), sendo de interesse das ciências sociais. Nas décadas anteriores e posteriores à virada do milênio, o consumo evoluiu de um campo de estudo bastante marginalizado em outras ciências sociais para se tornar uma questão cada vez mais central digna de investigação (Askegaard, 2014). Percebe-se atualmente a importância dessa evolução e desses estudos para a sociedade.

O consumo tem evoluído de forças produtivas da sociologia, maximização de utilidade da economia e do processo de aquisição em estudos de negócios, para estudar a relação entre sociedade e indivíduos, de classificação social e sistemas de comunicação, como em forma de processos de formação de identidade, de construção de rituais e de busca de experiências (Askegaard & Linnet, 2011). Portanto um consumidor considerado um produtor, interagindo com produtos, com significados simbólicos, e que cria imagens para si mesmo e para os outros, a fim de realçar a representação que deseja em um meio social particular (Firat; Dholakia & Venkatesh, 1995).

Para (Askegaard, 2014), consumo é algo com a qual a sociedade se diverte, fornece significado a várias situações da vida, onde constroem estruturas comunicativas de significado e usamos como marcadores sociais, organizada em torno de um conjunto central de questões teóricas relacionadas às relações entre as identidades pessoais e coletivas dos consumidores; as culturas criadas e incorporadas nos mundos vividos dos consumidores; experiências, processos e estruturas subjacentes; e a natureza e a dinâmica das categorias sociológicas através das quais essas dinâmicas da cultura de consumo são encenadas e flexionadas (Arnould & Thompson, 2005).

Portanto, os consumidores atualmente são vistos como detentores de estratégias de adoção ou de afastamento das ideologias de mercado, o que antes estava presentes no

consumo da época, atualmente com a propagação do consumo nas mídias, os consumidores/indivíduos avaliam e estão cada mais analisando as ofertas de mercado, se envolvendo, ou não, em rituais de consumo (Arnould & Thompson, 2005, 2007).

Por fim, observa-se que os processos de consumo apresentam características de eventos rituais tradicionais na sociedade. Contudo, a temática dos "rituais de consumo" ainda revela conceitos difusos e definições teóricas sobrepostas e imprecisas, apesar de abranger uma vasta gama de perspectivas no âmbito da Teoria da Cultura do Consumo (CCT) (Cupollilo, Casotti & Campos, 2013). Diante desse cenário, é imperativo realizar uma investigação mais aprofundada nesse campo de estudo.

... ritual no consumo de alimentos

Inicialmente será mostrado o surgimento de estudos simbólicos, seguidos dos estudos na *Consumer Behavior Odyssey* e logo depois os estudos simbólicos dentro da CCT com foco no ritual do consumo.

Um dos primeiros estudos sobre consumo simbólico foi publicado na década de 1950 por Sidney Levy. Juntamente com Campbell (2001), Gardner e Levy (1955) e Levy (1959), que promoveram o reconhecimento de que os produtos vão além de suas funcionalidades, operando lógicas que envolvem consumo e comunicação de símbolos, sendo um diferencial no campo do marketing.

Na iniciativa da *Consumer Behavior Odyssey* no ano de 1986, (Cochoy, 1999), o consumo foi estudado com o intuito de desvendar experiências distintas carregadas de significados simbólicos da dimensão material (bens de consumo) que afetam o comportamento do consumidor. Com isso, foram observados diferentes contextos do consumo para melhor compreender a importância de rituais no processo de consumo (Rook, 1985). Dado os diferentes tipos de comportamento envolvidos nas performances ritualísticas e a ambiguidade entre comportamentos ritualizados e habituais, (Rook, 2004) alerta para a dificuldade de uma definição singular do termo ritual.

Na análise dos rituais, Tetreault e Kleine III (1990) introduziram melhorias e esclarecimentos ao construto inicialmente formulado por Rook (1985, 2007). Os autores

delinearam uma distinção entre ritual, comportamento ritual e hábito. Contribuições adicionais para o estudo dos rituais de consumo foram fornecidas por McCracken (1986), que concebia o ritual de consumo como um meio de transferência de significados e símbolos para o consumidor.

Portanto, a análise da cultura material é uma ferramenta de estudo para mostrar as relações complexas da cultura e do consumo em seus diferentes sistemas produtivos. Para o autor o objetivo do consumo é entender a trajetória, localização e os processos de transferência dos significados dos bens, tratando das relações pessoa-objeto nos bens de consumo, com isso o autor nos mostra que o significado carregado pelos bens tem uma qualidade móvel e que as teorias prevaletentes não reconhecem esse significado (McCracken, 2003). Os significados estão baseados segundo o autor em cinco momentos que compõem-se em “três localizações para o significado: (a) mundo culturalmente constituído, (b) bem de consumo e (c) consumidor individual, bem como dois momento de transferência: mundo-para-bem e bem-para-indivíduo”. (McCracken, 2003).

Os autores (Linares & Trindade, 2011), adaptaram o modelo de McCracken para o consumo do alimento conforme demonstrado na figura 1 abaixo:

Figura 1- Movimentos de significados no setor alimentar



Fonte: Linares & Trindade (2011)

Conforme (Linares & Trindade, 2011), o mundo culturalmente constituído é considerado o mundo da experiência cotidiana na qual os fenômenos são entendidos e interpretados através dos sentidos dos indivíduos. Portanto, este mundo é composto pelas regras, crenças e pressupostos das culturas de uma sociedade. Quanto aos bens de

consumo, os autores buscaram compreender como por meio de diferentes instrumentos os significados que residem na cultura são absolvidos pelos bens materiais, eles fizeram uma comparação com as duas instituições às quais McCracken (2003) faz referência no seu texto: a publicidade e o sistema da moda, adaptando para o sistema alimentar, na qual os agentes que constituem significados sobre a alimentação atualmente são transferidos simbolicamente para os nutricionistas e as instituições de saúde, os chefs e cozinheiros, a mídia e seus profissionais e por último os produtores de alimentos.

Por fim, o ritual da alimentação para os consumidores individuais segundo (Linares & Trindade, 2011), passa por várias etapas, como de compra, preparação, usos/consumo, a celebração, e a apresentação.

E entrando diretamente nos estudos de (Arnould & Thompson, 2005, 2007) com foco na CCT, será analisado o estudo de rituais de consumo como um conteúdo importante dentro da CCT. Os rituais aparecem inicialmente realçados nos fundamentos centrais da temática de culturas de mercado, criando mundos culturais efêmeros por meio de interesses comuns de consumo (Arnould & Thompson, 2005, 2007). E nesse consumo simbólico pôde-se observar que os estudos dos rituais permeiam as quatro temáticas da CCT, que são: 1. Projetos de identidade do consumidor; 2. Culturas de mercado; 3. Padrões sócio-históricos de consumo; 4 Ideologias de mercado segundo (Arnould & Thompson, 2005, 2007).

Quando se fala em Projetos de identidade do consumidor, a significação dos atos e objetos de consumo por meio da dialética entre o “sagrado e o profano” o tema foi explorado por (Belk, Wallendorf & Sherry, 1989). Portanto concluíram que o consumo envolve elementos subjetivos, e com isso identificaram manifestações de consumo que negam o ceticismo e o pragmatismo e atingem as esferas espirituais e religiosas. Segundo os autores, são diversos os processos que levam um determinado objeto a ser percebido como sagrado, a exemplo de rituais e peregrinações, dentre outros.

Na cultura de mercado o consumidor é abordado no mundo pós-moderno, na qual é considerado um produtor, ou seja, aquele que cria imagens para si mesmo e para os outros, interagindo com produtos e com seus significados simbólicos, a fim de, conscientemente, decidir quais realçam a representação que deseja em um meio social particular onde não existe apenas um “eu” e sim diferentes “eus” que se criam através do

sistema de consumo (Firat; Dholakia & Venkatesh, 1995).

Nos estudos de Padrões sócio-histórico, rituais de consumo coletivos se encontram em diferentes temáticas do CCT, compreendendo os grupos étnicos, categorias de gêneros, famílias e classes sociais como componentes e como autores sociais dos sistemas estruturais da sociedade (Arnould; Thompson, 2005, 2007), e com isso os rituais são examinados como práticas de reforço a tradições sociais à sociedade. Por exemplo, eventos culturais como o Dia de Ação de Graças (Wallendorf & Arnould, 1991). A prática social da alimentação é rica em representações e imaginários que envolvem símbolos, escolhas e classificações, mostrando diversas visões de mundo no tempo e espaço (Ribeiro & Corção, 2013). Portanto é importante um estudo sobre o processo sócio-histórico do saber do alimento e do ritual no consumo do alimento ao longo dos tempos através das relações com política, religião, antropologia e outras práticas e conhecimentos relacionados a civilização e a cultura.

Já ideologias de mercado se pensarmos no feriado norte americano de compras no dia da celebração do Dia de Ação de Graças, na qual o Peru é o alimento central, tem-se o envolvimento da compra, consumo mercadológico, na qual os indivíduos avaliam as ofertas de mercado, se envolvendo, ou não, em rituais de consumo e adotam ou de afastar as ideologias de mercado presentes nas representações de mídia dominantes (Arnould & Thompson, 2005, 2007). Após esse evento ritualístico tem-se os traços da temática de padrões sócio históricos de consumo, na qual existe toda uma preparação para a ceia, a forma e o ritual de como o Peru será preparada para receber toda a família em forma de ritual.

Os rituais podem ter consequências benéficas para o autocontrole, inclusive no domínio do consumo de alimentos. Envolver-se em um ritual de pré-alimentação durante um período de 5 dias ajudou os participantes a reduzir a ingestão de calorias (Tian, 2018). A comida e a gastronomia rituais são importantes para preservar a identidade e as tradições culturais, bem como para promover o turismo (Ramazanov, 2022). As refeições fornecem um link para a comunidade em geral e refletem ideias culturais sobre comer “adequadamente” (Marshall, 2005). Rituais relacionados ao consumo de alimentos e bebidas são comuns e podem levar a benefícios psicossociais, como vínculos sociais e maior percepção do consumidor (Baltazar, Mazza & Amos, 2015). No entanto, há uma compreensão teórica limitada e um exame empírico dos efeitos e mecanismos de ação dos

rituais de consumo de alimentos

Quando o assunto é ritual do alimento, tudo o que concerne ao preparo, tratamento, tempero e conservação dos alimentos está carregado de tabus, regras, restrições e “crendices”. E esta realidade acontece com todos os alimentos, o que pode ser identificado pelos hábitos alimentares, que são o retrato econômico-social das populações, a sua identidade cultural, e, portanto, devendo ser aprofundada.

Por fim, o tema “rituais de consumo”, é uma temática que pode estar em mais de um campo da CCT, com fronteiras conceituais difusas e imprecisas, na qual abarca uma ampla possibilidade de posicionamentos perante o CCT, trazido pelo campo de pesquisa inaugurado por (Arnould & Thompson, 2005, 2007). Neste sentido, nota-se a presença de diferentes entendimentos sobre as definições de rituais de consumo que podem dificultar futuras pesquisas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo aborda a relevância da investigação dos rituais de consumo de alimentos no âmbito da Teoria da Cultura do Consumo (CCT), concentrando-se nas contribuições de Arnould e Thompson (2005) e Flandrin e Montanari (1998). Destaca-se, em particular, a ênfase de Arnould e Thompson (2005) nos rituais de consumo como parte integral da dinâmica cultural do consumidor. Além disso, a abordagem de Flandrin e Montanari (1998) destaca a importância desses rituais como componentes fundamentais da experiência alimentar na sociedade contemporânea. Este enfoque reflete a atualidade e a pertinência do tema na compreensão mais abrangente do comportamento do consumidor dentro do contexto da CCT.

Percebe-se que o tema ritual no consumo de alimentos, tem importância na dinâmica do consumo, e ainda não tem recebido a devida atenção nos estudos da CCT, especialmente nas pesquisas nacionais. O consumo de alimentos é visto como portador de uma ideologia e de valores culturais, tornando importante o estudo dos rituais envolvidos nesse processo, desde a produção até o consumo.

No complexo e inesperado tema dos rituais de consumo, estudar a cultura do

consumo do ritual do alimento dentro da CCT é reconhecer a importância de mudanças e de seus vários significados simbólicos. Que as múltiplas fundamentações teóricas sobre o tema rituais trazem uma diversidade de conceitos e entendimentos interessante, mas também nos mostra possíveis dificuldades em delimitar conceitualmente os rituais de consumo dentro da CCT.

O texto ressalta que os rituais de consumo são complexos e imprevisíveis, e seu estudo na CCT reconhece a importância das mudanças e dos significados simbólicos associados a eles. No entanto, percebe-se que há uma diversidade de conceitos e entendimentos sobre os rituais de consumo, o que pode dificultar sua delimitação conceitual dentro da CCT.

Destaca-se que os estudos sobre o ritual de consumo de alimentos demonstram que o ato de consumir alimentos ocorre dentro de rituais, nos quais o alimento não é apenas uma fonte de nutrição, mas também é construído e transformado ao longo do tempo por meio das relações socioeconômicas, políticas, práticas sociais e conhecimentos relacionados à civilização e cultura. O texto enfatiza a importância de considerar essas dimensões transcendentais e relacionadas à sociedade no estudo dos rituais de consumo alimentar.

Apesar da importância do estudo dos rituais de consumo alimentar dentro da Teoria da Cultura do Consumo (CCT), é importante reconhecer algumas limitações e desafios para esse campo de pesquisa. Além disso, explorar ideias para futuras pesquisas pode ajudar a avançar o conhecimento nessa área.

Algumas limitações e desafios para esse campo de pesquisa são a escassez de pesquisas nacionais: o texto destaca que há uma escassez de pesquisas nacionais sobre os rituais de consumo alimentar na CCT. Futuras pesquisas poderiam explorar as particularidades culturais e sociais de diferentes contextos nacionais, a fim de compreender como os rituais de consumo alimentar variam em diferentes culturas e sociedades.

Complexidade dos rituais de consumo: os rituais de consumo são complexos e multifacetados, o que pode tornar desafiador delimitar conceitualmente e analisar esses rituais de forma abrangente. Futuras pesquisas poderiam se concentrar em desenvolver abordagens metodológicas e teóricas mais refinadas para entender a natureza dos rituais

de consumo alimentar, levando em consideração sua diversidade e dinâmica.

Influência das mídias sociais: com o advento das mídias sociais e plataformas digitais, as interações em torno do consumo de alimentos têm se expandido significativamente. Pesquisas futuras poderiam explorar como as mídias sociais influenciam os rituais de consumo alimentar, desde a divulgação de receitas e tendências até a construção de identidades gastronômicas online.

Sustentabilidade e ética: a questão da sustentabilidade e ética no consumo de alimentos é cada vez mais relevante. Futuras pesquisas poderiam investigar como os rituais de consumo alimentar estão sendo afetados pelas preocupações ambientais e éticas, incluindo práticas de consumo mais conscientes, escolhas alimentares sustentáveis e abordagens alternativas de produção e distribuição de alimentos.

Experiência sensorial: os rituais de consumo alimentar estão intimamente ligados às experiências sensoriais, como o sabor, o aroma, a textura e a aparência dos alimentos. Pesquisas futuras poderiam explorar como os rituais de consumo alimentar são influenciados por aspectos sensoriais e como essas experiências sensoriais afetam as preferências e comportamentos alimentares dos consumidores.

Interações sociais e identidade: os rituais de consumo alimentar são frequentemente compartilhados e realizados em contextos sociais. Pesquisas futuras poderiam investigar como os rituais alimentares contribuem para a construção da identidade individual e coletiva, bem como para a formação de relações sociais e comunitárias.

Com isso, percebe-se que o tema dos rituais de consumo alimentar apresenta contribuições significativas nos âmbitos gerencial, social e acadêmico. Como contribuições gerenciais: ao entender os rituais associados ao consumo de alimentos, as empresas podem desenvolver estratégias de marketing mais eficazes, aproveitando os aspectos simbólicos e emocionais envolvidos nesses rituais para criar uma conexão mais forte com os consumidores. As empresas também podem identificar tendências e modismos alimentares: estudar os rituais de consumo permite que as empresas acompanhem as tendências e modismos alimentares em constante evolução. Isso pode ajudá-las a antecipar demandas futuras e adaptar seus produtos e serviços de acordo com as preferências dos consumidores

Como contribuições sociais: compreensão das práticas e comportamentos alimentares: o estudo dos rituais de consumo alimentar nos ajuda a compreender melhor as práticas, comportamentos e atitudes dos consumidores em relação à alimentação. Isso é importante para entender questões como preferências alimentares, escolhas dietéticas, práticas culturais e sociais relacionadas à alimentação, bem como as dinâmicas de poder e desigualdades presentes nesse contexto.

Por fim, as contribuições acadêmicas: expansão do conhecimento sobre a cultura do consumo: os estudos sobre os rituais de consumo alimentar enriquecem a compreensão da cultura do consumo, fornecendo insights sobre os significados simbólicos, práticas sociais e dinâmicas de poder envolvidos no consumo de alimentos. Isso contribui para o avanço teórico e conceitual dentro do campo da Teoria da Cultura do Consumo. Demonstrando a importância do estudo sobre a temática.

REFERÊNCIAS

- Adamkiewicz, M. Z. (2022). The destructive nature of mendacious information in security policy. *Wiedza Obronna*, 280(3).
- Alves, R.R.N.; Mendonça, L.E.T.; Confessor, M.V.A.; Vieira, W.L.S. & Lopez, L.C.S. (2009). Hunting strategies used in the semi-arid region of northeastern Brazil. *Journal of Ethnobiology and Ethnomedicine* 5: 12.
- Alves, R.R.N.; Mendonça, L.E.T.; Confessor, M.V.A.; Vieira, W.L.S.; Vieira, K.S. & Alves, F.N. (2010). Caça no Semiárido paraibano: uma abordagem etnozoológica. In: R.R.N. Alves, W. M. S. Souto & J.S. Mourão (orgs), *Etnozoologia no Brasil: importância, status atual e perspectivas*. Vol. 1. Nupeea, Recife, p. 349– 377.
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of consumer research*, 31(4), 868-882.
- Arnould, E., & Thompson, C. (2007). Consumer culture theory (and we really mean theoretics). In *Consumer culture theory*. Emerald Group Publishing Limited.
- Askegaard, S., & Linnet, J. T. (2011). Towards an epistemology of consumer culture theory: Phenomenology and the context of context. *Marketing Theory*, 11(4), 381-404.

- Baltazar, A. M., Mazza, J. M., & Amos, S. J. (2015). Not a Piece of Cake: Understanding the Food Rituals at Birthday Parties in New Zealand.
- Belk, R. Consumer Culture Theory. In: Keller, M., Halkier, B., Wilska, T. A., & Truninger, M. (Eds.). (2017). Routledge handbook on consumption. London: Routledge.
- Braga Nogueira Cupolillo, M., Moreira Casotti, L., & Dias Campos, R. (2014). Estudos de consumo: um convite para a riqueza e para a simplicidade da pesquisa de rituais brasileiros. *Revista Adm. Made*, 17(3), 27-46.
- Browne, M., Goncalo, L., Ximenes, A., Lopes, M., & Erskine, W. (2017). Do rituals serve as a brake on innovation in staple food cropping in Timor-Leste?. *Food Security*, 9, 441-451.
- Calugi, S., Chignola, E., & Dalle Grave, R. (2019). A longitudinal study of eating rituals in patients with anorexia nervosa. *Frontiers in Psychology*, 10, 15.
- Carneiro, H. (2017). *Comida e sociedade: uma história da alimentação*. Elsevier Brasil.
- Cascudo, L. da C. (2017). *História da alimentação no Brasil*. Global Editora e Distribuidora Ltda.
- Cascudo, L. D. C. (1967). *História da alimentação no Brasil*. Brasileira.
- Castro, J. D. (1952). *Geografia da Fome*. 348.
- Damisch, L., Stoberock, B., & Mussweiler, T. (2010). Keep Your Fingers Crossed!: How Superstition Improves Performance. *Psychological Science*, 21(7), 1014–1020. <https://doi.org/10.1177/0956797610372631>.
- de Mesquita, J. M. C., Kivenzor, G. J., & Franco, N. C. (2021). Are consumption patterns linked to life satisfaction? An exploratory study in Brazil. *International Journal of Emerging Markets*, (ahead-of-print).
- de Sousa, A. F. L., & Paim, R. T. T. (2022). Food habits of different worker categories: an integrative review. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 20(4), 624.
- Eagleton, Terry. (2005). *A ideia de cultura*. UNESP.
- Elias, N. (1994). *O processo civilizador: uma história dos costumes*. Rio de Janeiro: J. RJ: Jorge Zahar.

- Escosteguy, A. C. (2001). Os estudos culturais. Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis, RJ: Vozes, 151-170.
- Featherstone, M. (2018). Consumer Culture and Its Futures: Dreams and Consequences. Em E. Krasteva-Blagoeva (Org.), *Approaching Consumer Culture* (p. 1–46). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-00226-8_1
- Fiddes, N. (2004). *Meat: A Natural Symbol*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203168141>.
- Firat, A. F.; Dholakia, N. The Consumer Culture Theory movement: critique and renewal. In: Sherry Jr., J. F.; Fischer, E. (eds.) (2017). *Contemporary Consumer Culture Theory*, p.195-214. New York: Routledge.
- Flandrin, J., & Montanari, M. (1998). *História da alimentação*. [trad. Luciano Vieira Machado e Guilherme JF Teixeira] Estação Liberdade. São Paulo.
- Gaião, B. F. D. S., Souza, I. L. D., & Leão, A. L. M. (2012). Consumer Culture Theory (CCT) já é uma escola de pensamento em marketing?. *Revista de Administração de Empresas*, 52, 330-344.
- Giulianotti, R. (2012). Fanáticos, seguidores, fãs e flâneurs: uma taxonomia de identidades do torcedor no futebol. *Record: Revista de História do Esporte*, 5(1).
- Lody, R. G. (1977). Alimentação ritual. *Ciência & Trópico*, 5(1).
- Marshall, D. (2005). Food as ritual, routine or convention. *Consumption Markets & Culture*, 8(1), 69-85.
- Marek, Czachor. (2023). Consumer Culture. doi: 10.1017/9781009243957.021
- McCracken, G. (1986). Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of consumer research*, 13(1), 71-84.
- Mccracken, G. D. (2012). Cultura e consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. In *Social Again*. In: *Proceedings of the 1st International Conference on Designing*.
- Moisander, J.; Peñaloza, L.; Valtonen, A. From CCT to CCC: building Consumer Culture Community. In: Sherry Jr., J. F.; Fischer, E. (eds.). *Explorations in Consumer Culture*

Theory (2009). New York: Routledge.

Moura, B. M., & Souza-Leão, A. L. (2020). Identidade cultural no consumo de fãs brasileiros da National Football League. *Cadernos EBAPE. BR*, 18, 595-608.

National Institutes of Health, Office of Dietary Supplements. (2022). Home page: <https://ods.od.nih.gov/>

Nogueira-Filho, S., & Nogueira, S. (2000). Criação Comercial de Animais Silvestres: Produção e Comercialização da Carne e de Subprodutos na Região Sudeste do Brasil. *Revista Econômica do Nordeste*, 31, 188–195.

Palha, A. P. (2021). Fãs brasileiros de K-Pop: um estudo sobre aculturação de consumo (Master's thesis, Universidade Federal de Pernambuco).

Pompeo Vinha, T. C. (2017). Um breve percurso histórico e cultural do alimento: Questionamentos sobre consumo alimentar, cultura e educação. *Revista Eletrônica de Educação*, 11(1), 277–290. <https://doi.org/10.14244/198271991634>.

Ramazanov, M., Lopes, C., Albuquerque, H., de Freitas, I. V., Quintela, J., & Remelgado, P. (2022, May). Preserving ritual food as intangible cultural heritage through digitisation. The case of Portugal. In *International Conference on Tourism Research* (Vol. 15, No. 1, pp. 334-343).

Ratcliffe, E., Baxter, W. L., & Martin, N. (2019). Consumption rituals relating to food and drink: A review and research agenda. *Appetite*, 134, 86-93.

Ribeiro, C. da S. G., & Corção, M. (2013). O consumo da carne no brasil: entre valores sócios culturais e nutricionais. *Demetra: Alimentação, Nutrição & Saúde*, 8(3), Art. 3. <https://doi.org/10.12957/demetra.2013.6608>.

Ribeiro, V. M. F., de Carvalho, Y. K., & Peruquetti, R. C. (2016). Consumo e comercialização de carnes silvestres: potencial econômico para a amazônia ocidental. 11.

Rook, D. W. (1985). The ritual dimension of consumer behavior. *Journal of consumer research*, 12(3), 251-264.

Rook, D. W. (2004). Interesting stuff: a commentary on contemporary consumption rituals. In *Contemporary Consumption Rituals* (pp. 341-346). Psychology Press.

Tian, A. D., Schroeder, J., Häubl, G., Risen, J. L., Norton, M. I., & Gino, F. (2018).

Enacting rituals to improve self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(6), 851.

Thompson, C. J., MacInnis, D. J., & Arnould, E. J. (2018). Linking CCT and consumer research: Consumers' mobilization of co-created resources. *Consumer culture theory*, 318-346.

Vyse, S. (2018). Superstition, Ethics, and Transformative Consumer Research. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(4), 582–590. <https://doi.org/10.1086/698869>.

Resenha

Escassez: uma nova forma de pensar a falta de recursos nas diferentes organizações

Nome: Josélia Batista Dias de Souza
Universidade Estadual de Goiás
e-mail: joseiabd@gmail.com

RESUMO

A presente resenha é fruto do recorte das páginas 202 a 217, que estão compreendidas no livro “*Escassez e uma nova forma de pensar a falta de recursos*”, que é de autoria de Sendhil Mullainathan e Eldar Shafir, sendo este traduzido por Bruno Casotti e publicado pela *Best Business*, em 2016. Com isso, objetiva-se refletir em torno da gestão de recursos escassos nas organizações, a partir das considerações desses autores. Portanto, esta resenha foi produzida tendo como fundamento uma única obra. Posto isso, obtém-se que o material base visa tratar sobre a administração da escassez nas organizações, partindo de exemplos que demonstram a relevância da gestão adequada da folga e da largura da banda para sanar problemas que podem afetar o progresso de qualquer negócio ou objetivo organizacional. Destarte, a questão que permeia essa obra reside-se em responder: como administrar a escassez de recursos nas organizações? De forma que, para isso, os autores abordam sobre a escassez, a folga, a gordura, a eficiência e o incêndio como itens metafóricos que compreendem a dinâmica das organizações e que requerem maiores reflexões em prol do estabelecimento de um sistema de gestão cada vez mais humanizado e devidamente preventivo a partir da correta gestão dos recursos.

Palavras-chave: Escassez. Folga. Gordura. Eficiência. Incêndio.

[Submetido em 15-01-2024 – Aceito em: 23-01-2024 – Publicado em: 17-06-2024]

Para abordar o assunto ao longo das páginas selecionadas, Mullainathan e Shafir (2016) distribuem a discussão através dos tópicos: administrando a escassez nas organizações; folga subestimada; folga versus gordura; *Mars Orbiter*; a armadilha do combate ao incêndio; administre o recurso escasso certo; e Benihana/lotando nos negócios.

Cabe a princípio a compreensão de que os autores utilizam no texto alguns termos diferentes, pouco usuais na literatura padrão, enfim, são metáforas que tornam o assunto bastante didático, e agregam significados muito importantes para a compreensão em torno da temática a que se propõe o texto.

Nesse sentido, cumpre apontar que, por exemplo, o termo “*folga*” relaciona-se com a presença da reserva de recursos em várias áreas de uma organização, o que envolve a adequada gestão de negócios, considerando a abrangência disso em todo o seu ciclo produtivo, incluindo-se a gestão de pessoas.

Já o termo “*largura da banda*”, vincula-se ao nível ou à capacidade que a organização tem ou não de solucionar os seus problemas, de modo que, figurativamente trabalha-se a noção de que quanto maior for tal largura (ou capacidade), maiores também serão as chances de que nesse contexto consiga-se enfrentar as dificuldades, entre essas, a escassez de recursos para financiar os objetivos organizacionais.

Equanto isso, o termo “*gordura*” faz menção a momentos de lucros que uma empresa poderá ter ao longo de sua trajetória, sendo que, é nessa etapa que os gestores precisam trabalhar em prol de ampliarem ao máximo a largura da banda e ao mesmo tempo de criarem folga em seu orçamento, tudo isso de modo a prepararem-se para as adversidades ou fatores não previstos em seu ambiente de atuação.

E ainda, os autores trabalham com o termo “*incêndio*”, o qual pode ser compreendido como um instante que requer decisões urgentes, de forma que, caso a empresa vier a encontrar-se numa condição desfavorável de falta de folga, de carência de gordura e ao mesmo tempo tendo baixo nível de largura da banda essa enfrentará limitações ainda maiores para solucionar os problemas urgentes que aparecem em seu processo de trabalho, caso o contrário, estará mais preparada para superar os obstáculos de maneira mais rápida e bem-sucedida.

Com isso, em relação aos tópicos trabalhados no livro, tem-se que em:

“*administrando a escassez nas organizações*”, os autores discorrem sobre o exemplo de um Hospital, que passou por um problema de escassez de espaço, de tempo e de pessoas para a realização de cirurgias programadas e não programadas ao mesmo tempo.

Contudo, a partir de uma consultoria externa, percebeu-se o despreparo da organização para as situações desprogramadas, sendo que, a sugestão acertada foi a reserva de um espaço específico para situações inesperadas, solucionando-se o problema do centro operatório.

Na sequência, em “*folga subestimada*”, os autores reforçam que a folga, ou seja, a reserva de um espaço para momentos inesperados, era o que faltava para a correta gestão das cirurgias de emergência, de modo que isso contribuía para o caos organizacional do Hospital *St. John's*, contudo, a valorização desse aspecto trouxe uma solução simplificada e notável melhoria de vida aos seus trabalhadores.

No que toca à “*folga versus gordura*”, os autores pontuam a importância de que os gestores das organizações, em geral, tenham o cuidado de reservarem a folga no orçamento, mesmo quando estiverem em situações de gordura, ou seja, de lucro, respeitando-se o uso eficiente (enxuto) dos recursos na produção, de modo a garantirem o devido equilíbrio entre ganhos, custos/gastos e poupança.

Já sobre o tópico “*Mars Orbiter*”, os autores exemplificam o satélite *Orbiter*, que foi erroneamente programado para entrar em órbita próximo ao Planeta Marte, de modo que, ao longo do tempo a equipe da NASA percebeu o erro que custou milhões de dólares e muitas horas de trabalho. Contudo, Mullainathan e Shafir (2016) argumentam que a falta de folga (de gestão do tempo e dos recursos disponíveis) pode ter sido a principal causa do fracasso daquela missão espacial.

Em “*a armadilha do combate ao incêndio*”, os autores destacam que o caso do Hospital *St. John's* e do satélite *Orbiter* tinham em comum o pouco tempo e um grande problema a ser resolvido, sendo o que conduziu a decisões equivocadas, de modo que, a pressão por atender a prazos e a demandas repercutiu em perda da qualidade do resultado final, bem como isso potencializou erros e descasos com aspectos importantes.

Já na parte “*administre o recurso escasso certo*”, os autores observam sobre a relevância de que na gestão do tempo escasso, nas atividades organizacionais, a largura da banda (que é o nível ou capacidade de se resolver o problema) seja corretamente considerada para que haja a correta definição de uma solução e da alocação adequada dos

recursos, principalmente no que toca ao capital humano, para o qual deve-se considerar a folga semanal, o sono, as férias e entre outros aspectos que favoreçam a acertada tomada de decisão frente a situações que possam aparecer nas organizações.

Por último, em “*Benihana*” e em “*lotando nos negócios*”, os autores exemplificam o bem-sucedido negócio de restaurante, a saber, o *Benihana*, no qual o seu proprietário e gestor atentou para oferecer um serviço criativo e personalizado ao cliente, e ao mesmo tempo veio a cobrir os espaços que demais empreendimentos do ramo não cobriam, como era o caso da redução de filas através da forma de atendimento utilizado.

Por outro lado, os autores destacam o caso do restaurante *Chevys*, o qual mais adiante, através de consultoria externa, veio a adotar uma melhor gestão de seu espaço e da distribuição mais adequada das mesas, solucionando, por conseguinte o problema da fila.

Destarte, os dois últimos casos de superação e de sucesso nos negócios, oportunamente em restaurantes, os quais ampliaram o olhar para um modelo mais atual e contingencial no processo de gestão de seus empreendimentos, como bem é apresentado no recorte do livro, terminam por demonstrarem a importância das consultorias externas e dos conhecimentos gerenciais trazidos do campo da administração para o cenário empresarial.

Enfim, trata-se de um texto muito relevante por exprimir o problema da escassez de recursos no ambiente organizacional de diferentes ramos de atividades no mercado, bem como, os autores trazem exemplos e soluções reais, aplicadas nos casos apresentados, e que expressam o quanto é significativo a reserva de recursos materiais, financeiros e tecnológicos, e especialmente, de energia física e mental de gestores e de trabalhadores para solucionarem da melhor forma possível os problemas que acometem tanto a esfera de vida humana quanto o contexto organizacional.