

# REVISTA

Vol. 01 | N.º 01 | 2020

## CADERNOS DE

# NEGÓCIOS

Administração e Ciências Contábeis

**Foco e Escopo**

A Revista de Negócios - UNIFESO, tem por objetivo divulgar os trabalhos científicos desenvolvidos pelos alunos dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis do UNIFESO.

**Processo de Avaliação pelos Pares**

Avaliação por pares e critérios de arbitragem: os originais serão submetidos à Revista de Negócios - UNIFESO que se reserva o direito de avaliar, sugerir modificações para aprimorar a estrutura, clareza e redação do texto e recusar artigos. Todas as informações prestadas pelos autores são de sua exclusiva responsabilidade.

**Periodicidade**

A Revista UNIFESO – Humanas e Sociais é uma publicação acadêmica com periodicidade semestral.

**Política de Acesso Livre**

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

**Endereço postal**

Av. Alberto Torres 111,  
Alto, Teresópolis/RJ  
Brasil.

**Contato Principal**

**Jucimar André Secchin**

Telefone: 21 2641-7070

E-mail: [jucimarsecchin@unifeso.edu.br](mailto:jucimarsecchin@unifeso.edu.br)

**Formatação**

Editora Unifeso (Jéssica Mota da Graça)

**Capa**

Marketing Unifeso (Thiago Pereira Dantas - Thierry)

**Contato para Suporte Técnico**

E-mail: [supsistemas@unifeso.edu.br](mailto:supsistemas@unifeso.edu.br)

## SUMÁRIO

<b>EDITORIAL</b> .....	<b>3</b>
<b>CRISTAIS PARTIDOS E COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NO COTIDIANO EMPRESARIAL</b> .....	<b>4</b>
<i>Carmem L. P. Quintana</i> 	
<b>COMUNICAÇÃO NO MERCADO IMOBILIÁRIO: ESTRATÉGIA DOS 8 P'S DO MARKETING DIGITAL COM FOCO NO CLIENTE</b> .....	<b>14</b>
<i>Leonardo Barros Teles</i>  , <i>Claudio Rodrigues Corrêa</i>	
<b>LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO: GOVERNANÇA CORPORATIVA, TEORIA DA AGÊNCIA E TEORIA DOS STAKEHOLDERS NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO</b> .....	<b>24</b>
<i>Michele Bronstein</i>	
<b>TERESÓPOLIS E A SEGURANÇA PÚBLICA</b> .....	<b>46</b>
<i>Willhian Bastos Gomes</i>  , <i>Roberta Montello Amaral</i>	
<b>CONTRIBUIÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA NUM PROGRAMA DE Mestrado Profissional em ADMINISTRAÇÃO. CONSTRUINDO UM MÉTODO.</b> .....	<b>54</b>
<i>Priscila Pereira Fernandes, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida</i>	
<b>EMPREENDEDORISMO DE IMPACTO SOCIAL – ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: RELATO DE CASO DO CLUBINHO SALVA VIDAS</b> .....	<b>64</b>
<i>Rita de Cassia da Silva Mello, Cassiane Morisco Moraes Silva</i>	
<b>NOTAS SOBRE A NOÇÃO DE REDE: BASES DO EMPREENDER</b> .....	<b>70</b>
<i>Murilo Cardoso de Castro, João Cardoso de Castro</i>	

## EDITORIAL

*Renato Felipe Cobo e Roberta Amaral*

*Professores dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis e Editores-chefes da Revista*

---

Neste ano, os Cursos de Administração e Ciências Contábeis do UNIFESO completam 45 anos de vida. Uma conquista, sem dúvida alguma! Aliás, mais do que isso: uma vitória coletiva, possível graças ao trabalho de inúmeros docentes, discentes, coordenadores e Direções que, juntos, construíram a trajetória dos Cursos ao longo desses anos. Evidentemente, a coletividade engloba aqueles que, por motivos diversos, não têm vínculo formal com a Instituição neste momento, mas foram importantes e contribuíram para a nossa história.

Essa construção coletiva ganha, neste momento, mais um capítulo com a inauguração da Revista Caderno de Negócios do UNIFESO. Este Caderno nasce como o propósito de publicar os trabalhos acadêmicos desenvolvidos por docentes, discentes e funcionários dos Cursos, além de contar com trabalhos de autores externos. Cada vez mais, integrar pesquisa, ensino e extensão e produzir conhecimento a partir de tal integração serão características acadêmicas importantes para a sobrevivência dos Cursos nestes tempos de profundas transformações no ensino superior. Este Caderno chega, portanto, em um momento ímpar.

Este primeiro número conta com 6 artigos, e boa parte deles é de autoria dos docentes e discentes dos Cursos que, com um olhar atual sobre algumas questões pertinentes à área de Negócios, trazem importantes reflexões para o nosso contexto de atuação profissional, como o da Helena Sobreira, egressa do Curso de Administração, que discorre sobre a demanda sobre o turismo na cidade de Teresópolis neste momento da pandemia, enquanto Dra. Carmem Quintana trata da construção da comunicação não violenta nas empresas.

Já o artigo assinado por Dr. Cláudio Corrêa e por Leonardo Teles, também egresso do Curso de Administração, e discorre sobre importância da utilização do Marketing Digital no setor imobiliário como recurso de divulgação de produtos e serviços; Dra Michele Bronstein disserta sobre Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders com um olhar voltado para a Administração; Dra. Priscila Fernandes e Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida trazem contribuições para a realização da pesquisa em mestrados profissionais em Administração; Willhian Gomes, discente e formando de Administração, e Dra. Roberta Amaral avaliam a segurança pública no município de Teresópolis. Enfim, temas de reconhecida importância para a comunidade acolhida pelo UNIFESO que, agora, ganha mais um importante instrumento para que caminhemos na direção da construção de uma sociedade mais justa e solidária.

# CRISTAIS PARTIDOS E COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NO COTIDIANO EMPRESARIAL

*BROKEN CRYSTALS AND NONVIOLENT COMMUNICATION*

---

**Carmem L. P. Quintana** 

<sup>1</sup>Professora dos cursos dos Centros de Ciências Humanas e Sociais e de Ciência e Tecnologia do UNIFESO.

## RESUMO

O presente texto examina a Teoria das Implicaturas de Grice, buscando demonstrar que determinadas inferências, responsáveis por uma comunicação violenta, decorrem do Princípio de Cooperação e das Máximas que sustentam a construção do significado em um fragmento discursivo. Tal conhecimento pode ser utilizado para que se construa outra forma de comunicação nas empresas: a Comunicação Não Violenta.

**Palavras-chave:** Inferência; Implicatura; Comunicação Não Violenta; Empresas.

## ABSTRACT

The text examines Grice's Implicature Theory, it aims to demonstrate that such types of inferences, which produce violent communication, are a consequence of the Principle of Cooperation and the maxims which Grice. This knowledge can be used to build another form of communication in companies: Nonviolent Communication.

**Keywords:** Inference; Implicature; Nonviolent Communication; Companies.

## INTRODUÇÃO

Muitos já ouviram o dito popular “Taça de cristal quando quebra, impossível juntar os pedaços”. O poeta Mário Quintana (2006, p.18) alterou o sentido da frase e afirmou “Espelhos partidos têm muito mais luas”.

As duas afirmações remetem à comunicação violenta. A primeira traz à lembrança algo belo e encantador que não pode ser consertado; a segunda mostra a inutilidade de juntar pedaços, diante da realidade modificada.

Essas duas situações se entrelaçaram quando, em 2014, Satya Nadella foi promovido CEO da *Microsoft*. Diante disso, ele sabia que tinha um árduo serviço a realizar: transformar “uma gigante estagnada, conhecida pelo clima de hostilidade e confronto entre seus executivos, em um ambiente receptivo à colaboração e à inovação, para fazer a companhia voltar a crescer e ser mais atraente”. (ABERJ, 2020, p.50)

A trajetória de Nadella, 3º. CEO da história da *Microsoft*, é bem conhecida, a imprensa de negócios classificou esse engenheiro indiano como um cara legal que obteve um sucesso estrondoso, utilizando um estilo muito diferente do que caracterizou Steve Ballmer, com quem trabalhou e a quem substituiu.

Visando a uma comunicação clara e aberta com os funcionários, no dia 04 de fevereiro de 2014, Nadella enviou um *e-mail* a todos os funcionários (EXAME, 2020, *on-line*), apresentando-se de forma profissional “Eu tive a sorte de trabalhar, em estreita colaboração, tanto com Bill[Gates] quanto com Steve[Ballmer], nos meus diferentes papéis na *Microsoft*(...)” e pessoal “Eu tenho 46 anos. Estou casado há 22 e temos 3 filhos. E, assim como qualquer outra pessoa, muito do que eu faço e o que acho, foi moldado por minha família e minhas experiências de vida global(...)”.

Ainda nesse *e-mail*, Nadella se identifica com a *Microsoft* “Estou aqui pela mesma razão que eu acho que motivou a maioria das pessoas

a se juntarem à *Microsoft* – mudar o mundo através da tecnologia(...)”, mostra que pertence a uma equipe “cada um de nós tem de fazer o nosso melhor trabalho, liderar e ajudar a impulsionar a mudança cultural(...)”. E finaliza unindo o que é, o que os outros são, e o que é/será a *Microsoft* “eu realmente acredito que cada um de nós deve encontrar significado no nosso trabalho. O melhor trabalho acontece quando você sabe que não é só trabalho, mas algo que vai melhorar a vida de outras pessoas. (...)Vamos construir sobre essa base juntos.”.

No entanto, a opção por um gerenciamento eficaz da comunicação não termina aí. Em sua primeira reunião com os diretores da empresa, Nadella entregou a todos uma cópia do livro *Comunicação Não Violenta: Técnicas para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais*.

O livro entregue aos executivos da *Microsoft* foi escrito pelo psicólogo americano Marshall Rosenberg (1934–2015), sendo a obra mais conhecida do criador da Comunicação Não Violenta (CNV).

Rosenberg trabalhou como orientador educacional em escolas e em universidades, na época em que começavam a integrar alunos brancos e negros, vivenciou um ambiente escolar bem hostil. Isso o levou a desenvolver um processo comunicativo para resolução de conflitos.

A Comunicação Não Violenta tem, como base, a parceria e o respeito mútuo; utilizando o diálogo para a resolução de conflitos. O processo da CNV é estruturado em quatro ações: observação, sentimento, necessidade, pedido. Rosenberg (2006, p. 48) esclarece em seu livro

Parte da CNV consiste em expressar as quatro informações muito claramente, seja na forma verbal seja por outros meios. O outro aspecto dessa forma de comunicação consiste em receber aquelas mesmas quatro informações dos outros. Nós nos ligamos a eles primeiramente percebendo o que estão

observando e sentindo e do que estão. Precisando; e depois descobrindo o que poderia enriquecer suas vidas ao receberem a quarta informação, o pedido.

Na atualidade, o exemplo de Nadella não é mais um caso único, pois a cada dia surgem empresas capazes de lançar um olhar sobre os sentimentos que impactam de forma negativa o seu cotidiano. Tais empresas acabam descobrindo que a utilização da CNV cria um clima organizacional benéfico para a construção de um ambiente mais produtivo e apto a lidar com a diversidade, pois “ a Comunicação Não Violenta ajuda a voltar a atenção para a escolha das palavras, o cuidado retórico. Ela instiga os profissionais de comunicação a repensar sua linguagem e seus processos”. (ABERJ, 2020, p.53)

E é esse repensar que encontra nas pesquisas do filósofo Paul Grice (1933-1988) uma compreensão sobre o impacto da linguagem em situação comunicativa.

Buscando compreender os efeitos de sentido que vão além do que é dito, Grice percebe que um enunciado pode significar mais do que foi literalmente expresso. A partir disso, constrói a Teoria das Implicaturas, por meio da qual demonstra que inferências são produzidas ao longo de uma fala.

Segundo seus estudos, tais inferências se relacionam com o Princípio da Cooperação e com as Máximas (regras de conduta) referentes à quantidade, qualidade, relação e modo com que são produzidos os enunciados.

Em vista disso, uma comunicação pode se tornar violenta, não somente pelo que foi dito de forma literal, mas também pelo que foi inferido. Uma frase como “Você sempre se esquece de apresentar seus colegas de equipe” está repleta de julgamentos, avaliações e ordens, podendo destruir relações de colegas de trabalho, além de emudecer a pessoa advertida, mesmo que a frase tenha sido dita com a melhor das intenções.

A produção deste artigo está centrada nestes dois objetivos: apresentar a Comunicação Não Violenta, considerada uma ponte de diálogo em um mundo cada vez mais polarizado; e fazer refletir sobre inferências que podem causar violência na comunicação.

Para tal, parte de uma breve revisão bibliográfica que reúne elementos e posicionamentos sobre a Teoria das Implicaturas, o Princípio da Cooperação, e as Máximas Conversacionais, além de questões relativas ao emprego das Técnicas da Comunicação Não Violenta no contexto empresarial.

## DESENVOLVIMENTO

Os vossos pensamentos vos pertencem, enquanto as palavras que dizeis pertencem aos ouvidos de quem as ouvem. (A Sabedoria de Hassan)

### A Teoria das Implicaturas de Grice

Em 1975, o filósofo britânico Paul Grice desenvolveu uma teoria para explicar as relações existentes entre o que é dito e o que é implicado, ou seja, não dito. Para tal, definiu duas implicaturas: as convencionais e as conversacionais.

#### *Implicaturas Convencionais*

As implicaturas convencionais ocorrem por meio do dito, não dependem do contexto enunciativo, podendo ser inferidas através de palavras ou de sequências de palavras.

A leitura das frases 1 e 2 oferece boas reflexões sobre essas implicaturas, sendo fácil perceber os sentidos que as duas frases constroem, mudando-se apenas uma palavra.

Paulo é europeu, contudo é pobre. (2)  
Paulo é europeu, portanto é pobre.

A frase (1) informa que Paulo é europeu e é pobre. Informa também, através do “contudo”, que essa não é uma condição esperada, indicando que o europeu não pode ser pobre. Por seu lado, a frase (2) comunica a mesma coisa: que Paulo é europeu e que é

pobre. Mas comunica também, por meio do “portanto”, que essa é uma condição esperada, algo que está presente em ser europeu, ou seja, se é europeu tem que ser pobre.

Fácil imaginar como poderiam ser recebidas as frases: (1) Você é administrador, contudo é um ótimo funcionário. (2) Você é administrador, portanto é um ótimo funcionário.

### *Implicaturas Conversacionais*

As implicaturas conversacionais exigem informações de um contexto específico para serem calculadas/deduzidas, já que ativam o Princípio da Cooperação e as Máximas Conversacionais.

De uma forma geral, as implicaturas conversacionais podem ser definidas como inferências cuja significação não provém do significado intrínseco de uma palavra, expressão ou oração, mas de um contexto que as extrapola.

A frase a seguir ajuda a compreender o contexto extralinguístico em que essas implicaturas se inserem.

Quadro 01: As quatro Categorias e suas respectivas Máximas

<b>Quantidade (Quantity)</b>	“Faça com que sua informação seja tão informativa quanto o requerido (para o propósito corrente da conversação)” “Não faça sua contribuição mais informativa do que é requerido.”
<b>Qualidade (Quality)</b>	“Trate de fazer uma contribuição que seja verdadeira.” “Não diga o que acredite ser falso.” “Não diga senão aquilo para o qual você possa fornecer evidência adequada.”
<b>Relação (Relation)</b>	“Seja relevante.”
<b>Modo (Manner)</b>	“Seja claro.” “Evite obscuridade de expressão.” “Evite ambigüidades.” “Seja breve (evite prolixidade desnecessária)” “Seja ordenado”

Fonte: Grice (1975/1982)

Tal Princípio, associado às Máximas, oferece a segurança de que os participantes de uma conversa têm o propósito de dialogar da forma mais racional, produtiva e cooperativa possível. Grice (1975/1982, p. 89) atribui a eficácia desse Princípio a um costume social

(...) é um fato empírico bem conhecido que as pessoas se

(3) Você é uma máquina.

Essa frase implica que: Você é produtivo. É uma pessoa fria, sem emoção. Trabalha sem precisar de descanso. É um *workaholic*.

Qual o sentido pretendido pelo falante e qual o percebido pelo ouvinte? Falante e ouvinte sabem que essa frase pode produzir diversos sentidos? Para Grice (1975/1982, p. 86) “nem sempre o que se diz corresponde à realidade ou é realmente aquilo que se quer dizer”.

### *O Princípio da Cooperação*

Há uma relação de cooperação entre quem fala e quem escuta. Esse Princípio Cooperativo organiza as regras de conduta adotadas por quem interage em uma conversação.

Esse Princípio atua em conjunto com quatro categorias e suas respectivas Máximas, conforme o Quadro 01.

COMPORTAM dessa maneira; elas aprenderam a agir assim na infância e não abandonaram o hábito de assim o fazer; e, na verdade, uma ruptura radical com tal hábito exigiria um grande esforço. É muito mais fácil, por exemplo, falar a verdade do que inventar mentiras.

É a existência desse Princípio que faz com que pessoas envolvidas em um diálogo entendam perfeitamente o que se comunica em:

(4) \_ Sua equipe está pronta para fazer a apresentação para os gerentes?

\_ Maria perdeu o *pendrive*.

Somente vivenciando o Princípio da Cooperação, o segundo falante tem certeza de que o primeiro compreendeu que Maria estava com a apresentação em um *pendrive*, mas o perdeu, ou seja, que a apresentação não está pronta.

### As Máximas Conversacionais

Essas Máximas valorizam a clareza e a eficiência da comunicação. Ao defini-las, Grice sabe que elas podem ser violadas. Por isso fala

nas Implicaturas, naquele algo que fica faltando, mas não deixa de significar.

Por isso, sempre há um significado que revela a intenção consciente, dita ou não, por parte daquele que fala/escreve.

Na categoria **Quantidade**, espera-se que o falante não ofereça informação de mais nem de menos, pois está atuando segundo as Máximas “Faça com que sua informação seja tão informativa quanto o requerido (para o propósito corrente da conversação)”; “Não faça sua contribuição mais informativa do que é requerido.”.

Se o falante viola essas Máximas e oferece informação a mais ou a menos, pode ser interpretado como alguém que está “enrolando” e não conhece o assunto em questão, ou está omitindo informações com um determinado propósito, como demonstra o Quadro 02.

Quadro 02: Violação das Máximas de Quantidade

Máximas	Não violação	Significação	Violação	Significação
“Faça com que sua informação seja tão informativa quanto o requerido (para o propósito corrente da conversação)” “Não faça sua contribuição mais informativa do que é requerido.”	Seu salário será de dez mil reais por mês.	Haverá um salário mensal. O salário é de dez mil reais.	Seu salário, a que você deve fazer jus, será algo em torno de dez mil reais em notas novas e limpas de cinquenta reais, empilhadas e atadas com liga de borracha azul celeste.	Pode ou não haver salário. É preciso merecer o salário para recebê-lo. Não se sabe se será pago mensalmente. Não se sabe o valor exato do salário. Há informações desnecessárias que podem significar um pacto fraudulento.

Fonte: Autoria própria

Na categoria **Qualidade**, espera-se que o falante ofereça uma contribuição verdadeira. Suas Máximas são: “Trate de fazer uma contribuição que seja verdadeira.”; “Não diga o que acredite ser falso.”; “Não diga senão aquilo

para o qual você possa fornecer evidência adequada.”

Quando violada, geralmente aparecem lacunas, incoerências, excesso de repetições ou de vagueza nas frases, como demonstra o Quadro 03.

Quadro 03: Violação das Máximas de Qualidade

Máximas	Não violação	Significação	Violação	Significação
“Trate de fazer uma contribuição que seja verdadeira.” “Não diga o que acredite ser falso.”	Esse é um trabalho tão fácil como dobrar uma folha de papel.	Dobrar uma folha de papel é fácil. LOGO O trabalho é verdadeiramente fácil.	Esse é um trabalho tão fácil como quebrar pedras.	Quebrar pedras não é fácil. LOGO O trabalho não é fácil. A mentira pode significar:

“Não diga senão aquilo para o qual você possa fornecer evidência adequada.”				*Uma ironia que expressa um desprezo com quem ouve ou com o trabalho a que se refere. *Uma forma de desanimar quem ouve, fazê-lo desistir do trabalho.
---	--	--	--	---

Fonte: Autoria própria

Na categoria **Relação**, é esperado que o falante ofereça informações relevantes, pois está agindo de acordo com a Máxima “Seja relevante.”.

Ao ser violada, essa Máxima constrói informação imprecisa, sem valor ou desnecessária, como se observa no Quadro 04.

Quadro 04: Violação da Máxima de Relevância

Máxima	Não violação	Significação	Violação	Significação
“Seja relevante.”	– O senhor tem conta em banco? – Tenho. No Banco Itaú.	Pergunta-se se o ouvinte tem conta em banco.  Ele responde que tem. E indica o banco, pois é uma informação importante.	– O senhor tem conta em banco? – Tenho só uns R\$500,00. A conta é muito antiga e não pago anuidade no cartão de crédito que, a pedido da minha mulher, requeri no início deste ano.	Pergunta-se se o ouvinte tem conta em banco.  Ele responde que tem, mas oferece outras informações que não são importantes.  Essas informações a mais podem significar excesso de intimidade com quem fez a pergunta.

Fonte: Autoria própria

Na categoria **Modo**, espera-se que o falante ofereça uma informação clara, precisa, ordenada e concisa, já que deve estar de acordo com as Máximas “Seja claro.”; “Evite obscuridade de expressão.”; “Evite

ambiguidades.”; “Seja breve (evite prolixidade desnecessária)”;

“Seja ordenado”.

A violação dessa Máxima produz obscuridade, confusão, como se observa no Quadro 05.

Quadro 05: Violação das Máximas de Modo

Máximas	Não violação	Significação	Violação	Significação
“Seja claro.” “Evite obscuridade de expressão.” “Evite ambiguidades.” “Seja breve (evite prolixidade desnecessária)” “Seja ordenado”.	- Essa atendente parece ser eficiente. - Sem dúvida, ela é muito competente.	A resposta não deixa dúvida: A atendente é competente.	- Essa atendente parece ser eficiente. - Sem dúvida, ela é muito boa.	A resposta cria uma ambiguidade: A atendente é muito boa. A resposta é ou não maliciosa?

Fonte: Autoria própria

As Máximas devem, portanto, confirmar os comportamentos esperados entre os

participantes de uma conversa, a fim de que haja uma cooperação capaz de assegurar uma comunicação clara e direta. Como afirma Grice (1996, p.37)

É importante reconhecer estas máximas porque nós temos suposições nas conversações. Nós supomos que as pessoas estão normalmente fornecendo uma quantidade apropriada de informação [...]; nós supomos que estão dizendo a verdade, sendo relevantes, e tentando ser claras o quanto podem. Porque estes princípios são supostos na interação normal.

Caso essas Máximas sejam violadas, surgem as Implicaturas, ou seja, lacunas que levam à leitura de implícitos que podem atuar como elementos propícios a uma comunicação violenta.

Reconhecer tal existência pode auxiliar a compreender o que, em determinada conversa, pode ter ajudado a construir uma inferência indesejada ou, até mesmo, desagradável.

### A Comunicação Não Violenta na prática

A Comunicação Não Violenta ajuda a dialogar com mais cuidado, respeito e empenho, porque propõe uma nova forma de escutar o outro e a si mesmo.

(GAIOTTI, 2020<sup>1</sup>, p.17)

A relação entre linguagem e violência foi pesquisada por O. J. Harvey (1927), professor de Psicologia da Universidade do Colorado. Ele começou seu estudo analisando, de forma aleatória, passagens de obras literárias de várias partes do mundo. A seguir, tabulou a frequência das palavras que classificam e julgam as pessoas. O resultado revelou que esses vocábulos eram extremamente frequentes, não importando o país, o gênero textual ou a cultura por trás da obra.

Greenbreg e Jacobs, no livro *How to make yourself miserable*<sup>2</sup> [*Como enlouquecer você mesmo: o poder do pensamento negativo*] utilizam o humor para demonstrar o poder

negativo das comparações, e propõem que seus leitores comecem a se comparar com outras pessoas, caso desejem se transformar em seres muito infelizes.

Se a comparação é uma forma de violência, quando realizada pelo próprio indivíduo, não é difícil imaginar que efeito ela produzirá em uma equipe, ao ser comparada a outra, cujo desempenho foi superior.

Mais uma obra que revela o uso nocivo da linguagem é *Eichmann em Jerusalém*, documentário sobre o julgamento do oficial nazista Adolph Eichmann por crimes de guerra. Sobre a linguagem usada por Eichmann e por outros oficiais nazistas, a filósofa Hannah Arendt (1906-1975) conta que era uma linguagem que os eximia de responsabilidades, sempre atribuindo o que faziam a “algo que tinham que fazer”, pois obedeciam a “ordens superiores” e “era o que mandava a lei”.

Outra forma nociva de linguagem, muito usada por quem detém alguma autoridade, é aquela repleta de exigências que objetivam mudar as pessoas, forçando para que desejem o que não querem. Aí se situa aquele “quem merece o quê”, como forma de sanção.

A comunicação alienante na vida também se associa ao conceito de que certos atos merecem recompensa e outros punição. Tal forma de pensar se expressa pelo verbo “merecer”(…) A maioria de nós cresceu usando uma linguagem que, em vez de nos encorajar a perceber o que estamos sentindo, e do que precisamos, nos estimula a rotular, comparar, exigir e proferir julgamentos. (ROSENBERG, 2006, p.41)

A Comunicação não violenta, além de conscientizar para que se percebam esses indícios de violência na linguagem - quer pelas implicaturas e colaborações conversacionais,

<sup>1</sup> Danielli Gaiotti, analista de comunicação da ArcelorMittal.

<sup>2</sup> Obra escrita por Dan Greenbreg e Marcia Jacobs. Publicada pela Editora 34, em 1996.

quer pelo uso de uma linguagem nociva e alienante - apresenta quatro pilares para uma comunicação mais saudável e produtiva: observação, sentimento, necessidade e pedido.

### Pilar da Observação

É preciso observar claramente, o que se vê, ouve, toca, o que altera a sensação de bem-estar, mas sem acrescentar qualquer avaliação. Tal procedimento é importante para a CNV, porque ajuda a perceber a si e ao outro com mais clareza. Isso mantém a objetividade e impede a crítica. Ajuda também a avaliar o que é observação e o que é julgamento.

O semanticista Wendell Johnson (1906-1965) constatou que se costuma usar uma linguagem estática, já programada, para contextos dinâmicos, o que acarreta problemas na comunicação. Segundo ele, a linguagem utilizada atualmente é um instrumento imperfeito, porque se origina de uma proposta animista que leva a constâncias, semelhanças, normalidades e tipos. Usá-la para simbolizar um mundo em processo, marcado pela complexidade, remete a um desencontro que traz problemas para o processo comunicativo.

Um exemplo que ilustra bem o pensamento de Johnson está em rotular alguém de “burro”. Será que tal rótulo não está sendo aplicado a alguém que possui um saber diferente, algo que não se compreende ao julgar?

Para separar observação de avaliação/julgamento, Rosenberg (2006, p.45) elaborou o seguinte quadro

Quadro 06: Diferenciando Observação de Avaliação

Quadro 07: Estágios da libertação emocional

Avaliações	Observações
Você raramente faz o que eu quero.	Nas últimas três vezes em que comecei alguma atividade, você disse que não queria fazê-la.
Ele aparece aqui com frequência.	Ele aparece aqui pelo menos três vezes por semana.

Fonte: Comunicação Não Violenta (ROSENBERG)

### Pilar dos Sentimentos

Implica expressar o que se sente e descobrir que o repertório usado para rotular alguém é muito maior do que o usado para expressar os próprios estados emocionais.

Um verbo que deixa isso bem evidente é o SENTIR que, muitas vezes, é usado para expressar algo diferente de sentimento, como em “Sinto que você deveria saber realizar essa tarefa.”. Para evitar equívocos na recepção de mensagens como essa, a CNV sugere que se utilizem verbos específicos para cada situação. No exemplo em tela, melhor seria substituir o verbo SENTIR pelo PENSAR.

Outra orientação desse pilar é a consciência do que está por trás dos sentimentos, ou seja, a necessidade; pois o que os outros dizem não causa sentimentos, apenas estimula. Um sentimento é uma escolha/resposta a esse estímulo, mas a escolha é orientada pela necessidade que cada um tem. Logo, a responsabilidade por sentir é de quem aceita ou não um estímulo.

Para haver conscientização que leve à libertação emocional, Rosenberg (2006, p.69) aconselha observar estes três estágios

Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Escravidão emocional	“Ranzinza”, sentimos raiva	Libertação emocional
Vemos a nós mesmos como responsáveis pelos sentimentos dos outros	Não queremos ser responsáveis pelos sentimentos dos outros	Assumimos a responsabilidade por nossas intenções e ações

Fonte: Comunicação Não Violenta (ROSENBERG)

### **Pilar da Necessidade**

Está por trás de todo sentimento. As necessidades são expressas através de julgamentos, avaliações, críticas, interpretações e imagens. A orientação deste pilar é reconhecer as próprias necessidades e expressá-las, pois “Se não valorizarmos as nossas necessidades, os outros também podem não valorizá-las.” (ROSENBERG, 2006, p.67).

### **Pilar do Pedido**

É preciso expor o que é pedido, usando uma linguagem positiva, clara e que expresse as ações concretas do que se deseja. Uma linguagem vaga, com ambiguidades, favorece a confusão interna, perdendo-se a visão do que realmente foi pedido.

Uma solicitação pode não ficar clara, caso se expresse somente um sentimento. Solicitações devem vir acompanhadas de sentimentos e necessidades do solicitante; sem isso, podem soar como exigências.

Como pedidos devem ser claros, uma estratégia para verificar a compreensão é pedir que repitam o que foi solicitado. No entanto, é imprescindível que se expresse apreciação, quando esse pedido de repetição for atendido. Caso não o seja, deve-se demonstrar empatia.

Por fim, é preciso saber, com toda a honestidade, a resposta do interlocutor em relação ao que lhe foi dito. Ou seja, o que o ouvinte está sentindo, pensando ou se está disposto a tomar determinada atitude.

### **Perceber com Empatia**

Após observar, expressar sentimento, necessidade e fazer o pedido, chega o momento de mostrar empatia pela apreciação que se pediu.

Como empatia é “a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo” (ROSENBERG, 2006, p.107) o essencial é estar presente e ouvir. Essa postura é assim descrita pelo filósofo Martin Buber (1878-1965) “Apesar de todas as semelhanças, cada situação da vida tem, (...) um novo rosto, que

nunca foi visto antes e nunca será visto novamente, Ela exige de você uma reação que não pode ser preparada de antemão. Ela não requer nada do que passou, ela requer presença, responsabilidade; ela requer você.”.

Em suma, “Não importa o que os outros digam, apenas ouvimos o que eles estão observando, sentindo, necessitando e pedindo” (ROSENBERG, 2006, p.110), pois foi exatamente esse o caminho que nós aprendemos a percorrer.

Quem chega a esse ponto não mais se prende às palavras que foram (ou não) ditas, pois a postura que se adquire com a prática da CVN consiste em escutar os outros e descobrir o que eles estão pedindo para suas vidas.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo partiu de Cristais Partidos, ou seja, de comunicação violenta, nociva para quem a produz e quem a recebe.

Tal comunicação pode ser vista como o desconhecimento do emissor sobre as formas como se constrói um ato comunicativo. Não tendo, pois, consciência das Implicaturas, da Cooperação e das Máximas que ocorrem durante esse processo.

Como o ouvinte colabora para que a mensagem se efetive, qualquer ruptura das Máximas – por falta ou excesso de informação, por construção de verdade sem consistência ou sem comprovação, por falta de importância da informação, ou por construções mal elaboradas – leva às Implicaturas.

Nesse contexto, o ouvinte/leitor preenche as lacunas construídas pela violação das Máximas, produzindo uma mensagem que pode não ter sido a desejada. As consequências dessa falta de habilidade com a linguagem podem levar a sérias desavenças, a mal-entendidos e à perda de credibilidade.

Ampliando essa discussão, a Comunicação Não Violenta apresenta a relação direta entre comunicação e violência, apontando a nocividade construída pelas comparações, pelo eximir-se das responsabilidades e pelo julgamento associado a sanções. Como antídoto, propõe a vivência de

três pilares: observação, sentimento, necessidade e pedido.

No meio corporativo, uma das formas mais efetivas de aplicação da CNV é no trabalho em time por meio dos métodos ágeis<sup>3</sup>, que ajudam a repensar e a vivenciar novas formas de distribuir poder e tarefas. Até mais que isso, pois auxiliam na construção da empatia que Rosenberg (2006, p.107) define como “a compreensão respeitosa do que os outros estão vivendo”.

Utilizando ou não esses métodos, a CNV tem se apresentado como uma alternativa para a construção de pontes dialógicas, em uma época tão polarizada e complexa como a atual.

Essa forma de comunicação ganhou destaque no Prêmio Aberj (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) 2020. “Para Dominic Barter, pesquisador social da Comunicação Não Violenta que atua há mais de 20 anos no Brasil, a interação mais fluida e consciente aumenta a produtividade nas corporações e a capacidade de agir em um mercado em rápida transformação”. (ABERJ, 2020, p.56).

Com a CNV, tensões e mal-entendidos podem ser evitados, pois ela possibilita a associação entre o pensar e o agir, auxiliando na construção de uma nova forma de as empresas se comunicarem com seu público interno e externo. O resultado é uma forma de bem-estar planejada para todos, dos funcionários aos parceiros e clientes.

Outra contribuição da CNV é ajudar as empresas a repensarem sua missão e atuação na sociedade, para promover justiça, inclusão e

segurança. É, enfim, “a porta de entrada para pensar de forma mais sistêmica, o que leva a resultados melhores.” (ABERJ, 2020, p.58).

## REFERÊNCIAS

1. ABERJ. Comunicação Empresarial: estudos de comunicação e relações corporativas. Edição 105, ano 29, 2020.
2. CHANLAT, Jean-François. O indivíduo nas organizações: Dimensões esquecidas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
3. GRICE, Paul. Lógica e conversação. In: DASCAL, Marcelo. (Org.). Fundamentos metodológicos da linguística, vol. IV, Campinas: [s.n.] 1975/1982.
4. GRICE, Paul. Cooperation and Implicature. In: YULE, George. Pragmatics. New York: Oxford University Press, 1996.
5. KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). A Comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.
6. QUINTANA, Mário. Caderno H. São Paulo: Globo, 2006.
7. ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Summus, 2006.
8. VAZ, Tatiana. Viu e-mail de Satya Nadella, da Microsoft, sobre ele mesmo?. Exame. Disponível em: <https://tecnoblog.net/366226/como-citar-uma-revista-nas-normas-abnt-impresa-ou-digital/>. Acessado em: 20 out. 2020.

<sup>3</sup> Os métodos ágeis buscam promover um processo de gerenciamento de projetos que incentiva a inspeção e adaptação frequente. É uma filosofia que acaba por

incentiva o maior trabalho em equipe, a auto-organização, a comunicação frequente, o foco no cliente e a entrega de valor. <https://www.culturaagil.com.br/>

# COMUNICAÇÃO NO MERCADO IMOBILIÁRIO: ESTRATÉGIA DOS 8 P'S DO MARKETING DIGITAL COM FOCO NO CLIENTE

*COMMUNICATION IN THE REAL ESTATE MARKET: THE 8 P'S DIGITAL MARKETING  
STRATEGY WITH FOCUS ON THE CLIENT*

**Leonardo Barros Teles<sup>1</sup>**, **Claudio Rodrigues Corrêa<sup>2</sup>**

Discente do Curso de Administração do UNIFESO, Doutor em Administração e professor do Curso de Administração do UNIFESO.

## RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar a importância da utilização do Marketing Digital no setor imobiliário como recurso de divulgação de produtos e serviços. Para a realização do estudo, foi feita revisão da bibliografia que aborda aspectos do Marketing Digital, possibilitando a elaboração de perguntas de pesquisa para investigar em campo como imobiliárias do município de Teresópolis - RJ atuam na venda e locação de imóveis. A análise, feita através da metodologia dos 8 P's do Marketing Digital, identificou que a utilização do Marketing Digital pelas imobiliárias pesquisadas foi capaz de potencializar os seus resultados e que as mesmas seguem alguns dos pontos chave do Marketing Digital. Como contribuição, o estudo aponta que estas poderiam gerar melhores resultados se trabalhados em conjunto e de forma estratégica.

**Palavras-chave:** Marketing digital; Marketing imobiliário; Mercado imobiliário; Mídias sociais; Comunicação com Cliente.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to present the importance of using Digital Marketing in the real estate sector as a resource for promoting products and services. The study contains a review of the bibliography including Digital Marketing that made it possible to develop a questionnaire to investigate how real estate agents in the city of Teresópolis - RJ operate in the sale and rental of properties. The analysis using the 8 P's of Digital Marketing methodology identified that the use of Digital Marketing by the surveyed real estate companies was able to enhance their results and that they follow some of the key points of Digital Marketing. The study points out that these could generate better results by using strategically all the tools together.

**Keywords:** Digital marketing; Real estate marketing; Real estate market; Social media; Customer Communication

## INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, torna-se cada vez mais frequente a necessidade de uma comunicação rápida, direcionada e eficaz em todos os setores da sociedade. Desde a década de 1990, vem ocorrendo mudanças no modo de fazer negócios, fortemente influenciadas pelos avanços tecnológicos no contexto da 4ª revolução industrial (GREWAL, 2017).

Nessa era da informação, os níveis de produção são mais precisos, sendo grande parte dos negócios, incluindo o mercado de imóveis, efetuada por meio das redes digitais: intranets, extranets e a internet. Também nesse setor, o marketing de massa e de interrupção é substituído pelo marketing de relacionamento e de permissão, com ênfase no diálogo com o consumidor e na participação desse no desenvolvimento de produtos e serviços personalizados de acordo com seu perfil (KOTLER, KELLER, 2011; VAZ, 2011).

No setor imobiliário, as ferramentas digitais já desempenham papel fundamental na divulgação dos produtos e serviços. Segundo o Conselho Regional de Corretores de Imóveis do Estado do Espírito Santo – CRECI/ES (2013), “a internet se transformou na principal ferramenta para aqueles que buscam investir ou comprar um imóvel”. Como exemplo, pode-se observar a quantidade considerável de portais imobiliários e sites de venda de imóveis.

Dado este cenário, é importante identificar como os recursos digitais podem impactar na comercialização de imóveis, e de que forma os corretores de imóveis podem utilizá-los como diferencial para destacar-se no mercado.

O objetivo deste artigo é apresentar a importância da utilização do Marketing Digital no setor imobiliário como recurso de divulgação de produtos e serviços.

Além desta seção introdutória, uma seção é dedicada à revisão da bibliografia que contextualiza o Marketing Digital, possibilitando a elaboração de perguntas de pesquisa. Essas foram aplicadas em forma de

questionário a um conjunto de empresas imobiliárias do município de Teresópolis – RJ e na forma de entrevista ao proprietário de uma delas para investigar como realizam venda e locação de imóveis e identificar sua utilização das ferramentas de Marketing Digital.

Numa seção de Análise e Discussão de resultados, com base na metodologia dos 8 P’s do Marketing Digital (proposta por Conrado Adolpho Vaz), o estudo sugere que a utilização do Marketing Digital pelas imobiliárias pesquisadas cooperou para potencializar os seus resultados e que alguns elementos centrais do Marketing Digital foram utilizados.

## REVISÃO DA LITERATURA

Nas últimas décadas, aspectos da economia mundial como a globalização e avanços da tecnologia como a internet têm modificado atividades das organizações e as relações humanas em todos os sentidos. Nesse novo mundo cada dia mais conectado, acelerado, complexo e incerto, vem emergindo um novo cliente, mais exigente e ávido por protagonismo também nas relações de consumo (KOTLER, KELLER, 2011).

Nele habita um novo consumidor com novos comportamentos que, individual e coletivamente, interage em diversas plataformas e mídias sociais e usa intensamente as novas tecnologias de informação e comunicação. Ao mesmo tempo em que se mostra mais consciente da maneira que deve agir perante a sociedade e o mercado, ele é muito ativo e crítico quanto às informações que recebe, sempre comparando seus diferenciais e preços e sendo vigilante quanto ao comportamento das empresas em relação ao meio ambiente por exemplo (ADOLPHO, 2011; OLIVEIRA, 2018).

Um Novo Marketing tem sido apresentado como uma resposta das empresas ao novo ambiente da nova economia e do novo cliente. Muitas empresas adaptaram táticas e estratégias de marketing para responder a vários acontecimentos e pressões do ambiente mais amplo (GREWAL, 2017).

Para este estudo, é relevante destacar três facetas desse Novo Marketing que são intrinsicamente ligadas, mas distintas entre si: Relacionamento, Digital e Mobile.

O marketing de relacionamento busca alcançar a fidelização do cliente por meio de estratégias personalizadas de acordo com os diferentes grupos e nichos de consumidores, suas necessidades e desejos. Isso pode ser feito com o uso da tecnologia: e-mails, sites, bancos de dados e softwares de bancos de dados para nutrir o contato contínuo entre empresa e cliente (KOTLER; KELLER, 2011, LAS CASAS, 2017).

O Marketing Digital, que ganha importância e eficácia pelo uso crescente e global da tecnologia da comunicação, utiliza todos os canais e aparelhos eletrônicos para promoção de produtos, serviços ou marcas (ATSHAYA, RUNGTA, 2016). Ele

ajuda organizações ou instituições na análise de suas campanhas de marketing” por manter um registro de todas as campanhas, auxiliando a medir a eficácia de cada campanha. O Marketing Digital mantém um registro do número e duração das visualizações de qualquer determinado anúncio, postagem, etc. e o efeito disso nas vendas, medindo assim o impacto total (pg. 29).

Para Kotler e Keller (2011), as empresas que antes veiculavam suas ofertas em meios tradicionais de marketing, como anúncios em revistas e boletins informativos, passaram a utilizar-se da internet para promoverem a interação com seus consumidores, e, dessa forma, individualizando o conteúdo que será enviado.

Na internet, os consumidores estão em contato com diversas opiniões diferentes sobre produtos e serviços, mas com o diferencial de que estas opiniões vêm de outros consumidores, assim como eles, o que as torna mais relevantes do que as próprias propagandas empresariais.

Os consumidores querem ter flexibilidade de escolha e escutar o que eles próprios dizem sobre a marca. Cada consumidor quer conhecer opiniões isentas e objetivas de pessoas comuns, como ele. Quer exercer o poder de escolha que tem para adquirir a solução que acredita ser a melhor, e não a que a própria empresa lhe diz. Ferramentas para a pesquisa ele tem – a internet está aí com uma enorme quantidade de elementos para que ele exerça tal poder – a era do “vender” dá lugar à do “ajudar a comprar” (VAZ, 2011).

Nesse contexto, o Marketing Digital explora o ambiente virtual com um conjunto de estratégias aplicadas às mídias sociais e ao novo comportamento do consumidor, facilitando a aproximação entre clientes e empresas, aumentando relacionamento de confiança, seu processo de decisão de compra e, conseqüentemente, as vendas no longo prazo. Age também no pós venda - estratégia de extrema importância para a fidelização dos consumidores (PEPE, 2017; OLIVEIRA, 2018).

Entre as vantagens do Marketing Digital, ATSHAYA e RUNGTA (2016) apontam: atingimento de grande número de clientes, por custo muito menor em muito menos tempo; e possibilidade de registrar o comportamento do consumidor (preferências, respostas a vários estímulos) para calibragem de estratégia. Por outro lado,

o Marketing Digital não só permite que o cliente interaja com a empresa, mas permite que eles interajam uns com os outros. [...] clientes agora não apenas saberão o que a empresa deseja que eles saibam sobre seus produtos ou serviços, mas também o que os outros usuários ou clientes dizem sobre a empresa. Isso é

uma vantagem e uma desvantagem (pg 30).

Como uma forma desse marketing que acompanha mudanças tecnológicas, industriais, culturais e sociais na maneira de como suas mídias circulam, o mobile marketing é a utilização da mídia sem fio para a entrega de conteúdo para uma resposta direta em qualquer hora ou lugar. Ele permite a promoção de bens, serviços e ideias e obtenção de *feedback* junto ao público alvo pois a maioria das pessoas usam intensamente aparelhos móveis, como celulares *smartphones* (GABRIEL, 2010 e CRISTIANO et al 2015).

A intermediação imobiliária tem feito amplo uso de tecnologias de comunicação digital através da internet, mídias sociais e projeções a partir de bancos de dados sobre os clientes, mas tendo cuidado de não ser invasiva na busca de relacionamento com os mesmos.

Vaz (2011) apresenta uma metodologia que ele aponta como a base do Marketing Digital, a metodologia dos 8 P's. Segundo o autor, a partir desta metodologia, o Marketing Digital começa e termina no consumidor, constituindo-se de um processo contínuo focado em aprender aquilo que o consumidor deseja, para então, enquadrá-lo na melhor abordagem de marketing possível.

Os 8 P's, resumidamente, são:

- 1) Pesquisa: Verificação do comportamento do consumidor na internet, conhecendo seus hábitos de navegação para segmentá-lo com base nestes hábitos. É necessário entender o que o consumidor procura para oferecer exatamente aquilo que ele deseja.

Se você souber quantas pessoas digitam uma determinada palavra-chave que represente o produto que você vende, ficará muito mais fácil estimar a demanda do mercado, quanto investir em divulgação ou qual estoque deverá ter na sua loja. (VAZ, 2011).

- 2) Planejamento: Análise das informações levantadas na pesquisa sobre o consumidor

e definição de estratégias. Constitui-se a etapa principal do processo, visto que é no planejamento que serão traçados, detalhadamente, todos os passos a serem seguidos na campanha de Marketing Digital.

- 3) Produção: Desdobramento das estratégias estabelecidas no planejamento, definindo estrutura e funcionalidades necessárias para que as ferramentas desenvolvidas atinjam o resultado esperado.

A etapa de produção deve ter como ponto principal, buscar uma estrutura focada na experiência do cliente. Para Vaz (2011):

A internet é percebida como um meio de informação, comunicação e entretenimento. Se os usuários esperam que a internet ofereça isso, não frustrar seu consumidor digital. Ofereça-lhe, dentro de seu ramo de atuação, algo de que ele se lembre, com que ele aprenda, divirta-se, interaja com outras pessoas e utilize em sua vida diária.

- 4) Publicação: Escolha de conteúdos relevantes para a conversão em número de acessos. O conteúdo deve ser otimizado para atingir o seu público-alvo, e obter um melhor posicionamento nos mecanismos de busca que trabalham com as palavras-chave já citadas no primeiro "P".

Para Vaz (2011), "o ideal é que a empresa gere tráfego para iniciar um relacionamento em que fará vendas repetidas ao longo de todo o ciclo de vida do relacionamento com o cliente"

- 5) Promoção: Produção de conteúdo relevante sobre a área de atuação da empresa, porém sendo desenvolvido de forma criativa, que incentive o consumidor a compartilhá-lo com outros consumidores, gerando a propagação que será descrita no sexto "P".

"A estratégia de transformar o consumidor em veículo é uma das mais eficazes que se tem em termos de resultados finais de venda e construção de marca" (VAZ, 2011)

- 6) Propagação: Após a criação de conteúdo relevante, utilizando-se de métodos para persuadir o consumidor a compartilhá-lo. É necessário também propagar este conteúdo em meios digitais que facilitem a ação de compartilhamento, como redes sociais, por exemplo, para que o consumidor divulgue estes conteúdos através de sua atividade na internet, trabalhando como um promotor da marca.
- 7) Personalização: Ações para a fidelização do cliente. Vaz (2011) sugere que é fundamental segmentar o público-alvo para que a comunicação seja personalizada.

A personalização gera relacionamento com o consumidor. [...]. Uma propaganda geralmente é de massa. Não leva em conta peculiaridades de cada mercado. Um site que é o mesmo para todos acaba não sendo relevante para praticamente ninguém. Ele é uma ferramenta de massa em um mundo de personalizações (VAZ, 2011).

- 8) Precisão: Após todas as etapas anteriores, é de grande importância a análise dos dados da campanha de Marketing Digital, para medição dos resultados e melhor conhecimento do público alvo.

Nesta etapa, será possível determinar quais palavras-chave tem um melhor resultado nos mecanismos de busca, qual o local de origem do tráfego do site, qual dispositivo foi utilizado para acessá-lo, dentre outras métricas importantes para a avaliação dos resultados, bem como a formulação de novas estratégias de divulgação.

## METODOLOGIA

Esta pesquisa bibliográfica possibilitou definir as lentes sob as quais foram desenvolvidas as ações da pesquisa de campo. Ela permitiu apontar para o conjunto dos 8 pontos chave das estratégias de Marketing Digital que basearam a elaboração das

perguntas utilizadas nos questionários encaminhados às imobiliárias, bem como orientaram a análise realizada na empresa Enio Corrêa Imóveis.

A pesquisa de campo para observação de como as corretoras de imóveis de Teresópolis vêm utilizando os pontos chave das estratégias de marketing digital identificados foi desenvolvida em duas fases:

A) aplicação de questionários, definidos por Gil (2008) como “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, comportamento, etc”; e

B) observação direta das estratégias de marketing utilizadas na empresa Enio Corrêa Imóveis, que utiliza o método dos 8 P’s do Marketing Digital em suas estratégias de divulgação. Nesta fase foi adotada a prática de dividir todo o feedback proveniente de anúncios em dois grupos: um para o retorno advindo de anúncios em mídia impressa e outro para anúncios veiculados em meios digitais.

Os questionários, descritos no item “a”, foram elaborados na plataforma Formulários Google, que permite criar testes e pesquisas *online* e enviá-los a outras pessoas. A distribuição destes questionários ocorreu através *e-mails* destinados a cada empresa escolhida.

O contato inicial com cada empresa escolhida ocorreu por telefone, quando o pesquisador fez uma breve explanação sobre o assunto e as intenções da pesquisa com o responsável pelo marketing da empresa, solicitando o endereço de *e-mail* para enviar o questionário para ser respondido.

Na escolha das empresas a serem entrevistadas, foi utilizado o critério de observação empírica da presença destas imobiliárias na internet, através de anúncios em portais imobiliários e publicações em redes sociais. As empresas escolhidas foram as que apresentaram uma grande quantidade de anúncios no portal imobiliário “ZAP Imóveis”, e na rede social “Facebook”.

A análise dos questionários foi baseada no método quantitativo, que segundo Mascarenhas (2012) se baseia na quantificação para coleta e tratamento dos dados obtidos, utilizando-se de técnicas estatísticas para tornar o resultado do estudo imparcial.

O estudo das estratégias de marketing digital da empresa Enio Corrêa Imóveis foi baseado no método qualitativo, que segundo o mesmo autor é utilizado quando se deseja descrever o objeto de estudo com maior profundidade.

O pré-teste do questionário foi realizado através da aplicação do modelo preliminar do questionário em duas imobiliárias, que se propuseram a fazer considerações a respeito do nível de complexidade das questões.

O feedback obtido deste pré-teste possibilitou diversos ajustes que levaram a uma maior clareza nos questionamentos e uma menor complexidade na abordagem, visando reduzir a possibilidade de deformações nos resultados por conta da dificuldade de interpretação do questionário.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através dos questionários encaminhados às imobiliárias de Teresópolis, foi possível levantar informações sobre o uso das várias

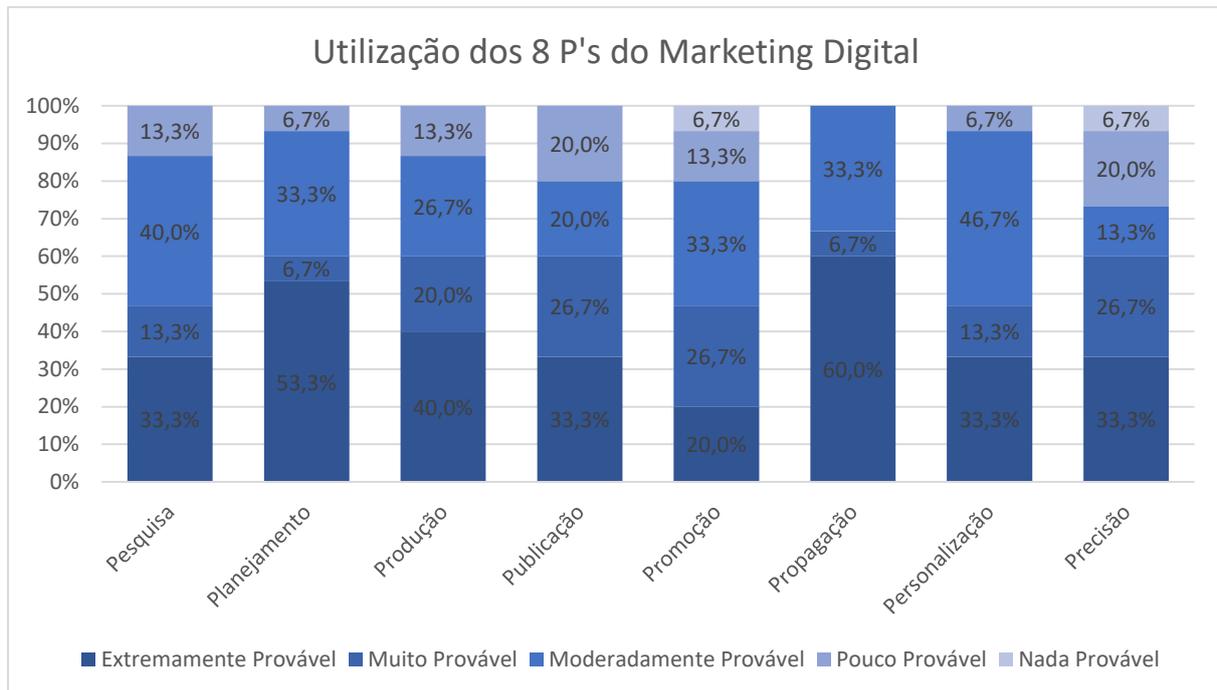
ferramentas de Marketing Digital disponíveis atualmente.

Todas as 15 empresas pesquisadas relataram o uso das ferramentas de internet como forma de divulgação. Das imobiliárias consultadas, quase 95% possuem site próprio, estão presentes nas redes sociais e veiculam seus anúncios em portais imobiliários; 20,0% utilizam a ferramenta de anúncios pagos do Google (Adwords); e 6,7% anunciam em sites parceiros, como blogs destinados ao mercado imobiliário por exemplo.

Das empresas que declararam utilizar redes sociais como forma de divulgação, 100% utilizam o Facebook, 71,4% utilizam o Instagram, 50% produzem vídeos para o Youtube, 7,1% utilizam a ferramenta de microblog Twitter, 7,1% utilizam o aplicativo de mensagens Whatsapp e 7,1% utilizam as redes Pinterest e LinkedIn.

Visando compreender a proximidade do trabalho de marketing que vem sendo desenvolvido pelas imobiliárias com os 8 P's do Marketing Digital, foram aplicadas questões em que os respondentes relacionaram, numa escala de 1 a 5, onde 5 é extremamente provável e 1 é nada provável, qual o nível de proximidade do trabalho que vêm sendo desenvolvido em suas empresas com cada ponto chave do Marketing Digital, conforme mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 1 – 8 P's do Marketing Digital



Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à etapa da pesquisa, as empresas consultadas informam que 40% dos pesquisados consideraram moderadamente provável que seu trabalho de Marketing Digital esteja dentro dos padrões citados; 33,3% declararam extremamente provável; 13,3% declararam ser muito provável; e 13,3% declararam ser pouco provável.

Sobre a etapa de planejamento das ações de marketing a serem desenvolvidas, 53,3% dos entrevistados declararam ser extremamente provável que elaborem um planejamento; 33,3% declararam ser moderadamente provável; 6,7% declararam ser muito provável; e 6,7% declararam ser pouco provável.

Ao serem questionados sobre a produção dos conteúdos estabelecidos no planejamento, 40% dos respondentes declararam ser extremamente provável a prática desta ação; 26,7% declararam ser moderadamente provável; 20% dos entrevistados declararam ser muito provável; e 13,3% declararam ser pouco provável.

No 4º P que se refere à publicação, 33,3% dos respondentes declararam ser extremamente provável a prática desta ação;

26,7% declararam ser muito provável; 20% declararam ser moderadamente provável; e 20% declararam ser pouco provável.

Sobre o 5º P do Marketing Digital, relativo à promoção, 33,3% das empresas consultadas declararam ser moderadamente provável que seu trabalho de marketing esteja baseado nesse princípio; 26,7% disseram ser muito provável; 20% declararam ser extremamente provável; 13,3% declararam ser pouco provável; e 6,7% declararam ser nada provável.

Ao serem questionados sobre o 6º P, concernente à propagação dos conteúdos em plataformas que facilitem seu compartilhamento e divulgação, 60% declararam ser extremamente provável que utilizem; 33,3% declararam ser moderadamente provável; e 6,7% declararam ser muito provável, o que evidencia o amplo uso das redes sociais demonstrado no Gráfico 4.

Das empresas consultadas, 46,7% declararam ser moderadamente provável a proximidade de suas ações de Marketing Digital com o 7º P, de personalização. 33,3% declararam ser extremamente provável; 13,3%

declararam ser muito provável; e 6,7% declararam ser pouco provável.

Ao serem questionadas sobre o 8º P do Marketing Digital, que se refere à precisão e tem como função a análise dos resultados obtidos com as ações de Marketing Digital desempenhadas, 33,3% dos respondentes afirmaram ser extremamente provável que executem esta ação; 26,7% declararam ser muito provável; 20% declararam ser pouco provável; 13,3% declararam ser moderadamente provável; e 6,7% declararam ser nada provável.

Ainda, em relação à utilização do Marketing Digital, as empresas pesquisadas foram questionadas quanto à sua percepção da geração de resultados para suas empresas e todas elas declararam obter resultados satisfatórios após iniciarem a utilização do Marketing Digital.

### Caso Enio Corrêa Imóveis

A empresa Enio Corrêa Imóveis utiliza as plataformas digitais como forma de marketing desde a sua abertura, mantendo um site próprio com anúncios dos imóveis, páginas nas redes sociais Facebook e Instagram e um canal de vídeos no Youtube, onde são publicadas algumas propagandas em vídeo, bem como anúncios em portais imobiliários.

Com os resultados positivos obtidos através dos anúncios em plataformas digitais, em 2016 a empresa iniciou um trabalho de marketing mais profissionalizado, utilizando as ferramentas disponíveis de forma mais planejada, com foco em uma maior visibilidade.

O estudo destas ferramentas utilizadas pela Enio Corrêa Imóveis está organizado com base no modelo dos 8 P's do Marketing Digital

1. Pesquisa: é utilizada a ferramenta denominada Planejador de palavras-chave<sup>1</sup>, do Google, que é um dos componentes da plataforma de anúncios pagos *Google Ads*.

Nesta ferramenta, é possível pesquisar ideias de palavras-chave para serem utilizadas na campanha de Marketing Digital, observando o desempenho de uma lista de palavras-chave relativas ao público que se deseja atingir (GOOGLE, 2017).

2. Planejamento: a empresa busca alinhar os conhecimentos obtidos sobre as preferências dos consumidores com os imóveis disponíveis no portfólio para definir as estratégias necessárias para divulgação dos mesmos com base nas preferências observadas no 1º P.
3. Os planejamentos são realizados mensalmente, tendo suas ações definidas conforme a necessidade do momento em que for realizado. Nesta etapa, são realizadas reuniões com todos os corretores, onde os mesmos devem opinar quanto às ações que trarão melhores resultados.
4. Produção: todos os conteúdos produzidos pela empresa seguem o objetivo de facilitarem sua compreensão por quem os acessa. O site da empresa tem relativa facilidade de utilização, contando com uma área de busca bem detalhada onde o cliente pode navegar pelas opções de imóveis disponíveis com grande facilidade.
5. Publicação: os conteúdos gerados pela empresa nesta etapa não têm foco apenas na divulgação de seus imóveis. Eles servem para buscar a proximidade com os potenciais clientes, trazendo conteúdos interessantes que retenham a atenção dos mesmos. O trabalho desenvolvido nas redes sociais traz, além de anúncios dos imóveis, notícias relacionadas ao mercado imobiliário, ao município de Teresópolis, ou a algum acontecimento recente que seja relevante para um possível comprador de imóveis.
6. Promoção: os anúncios veiculados pela empresa constantemente utilizam ferramentas de promoção do conteúdo

<sup>1</sup> Ferramenta disponível em:  
<http://ads.google.com/KeywordPlanner>

- através de campanhas pagas em redes sociais como a plataforma de anúncios do Facebook e a ferramenta de anúncios do Google (Ads).
7. Além disso, a rede social ainda fornece dados de *feedback* negativo que permite constatar possíveis falhas na publicação para que possam ser corrigidas.
  8. Assim como os anúncios das redes sociais, a ferramenta de anúncios pagos do Google também compõe parte do investimento em promoção realizado pela empresa
  9. Propagação: a propagação do conteúdo desenvolvido pela imobiliária ocorre exclusivamente nas redes sociais, onde os conteúdos postados têm a finalidade de incentivar o compartilhamento, principalmente defendendo ideias que são de interesse coletivo, de forma a buscar o engajamento do público para compartilhar aquele conteúdo.
  10. Personalização: a empresa utiliza o e-mail como forma inicial de estabelecer sua comunicação pessoal com cada potencial cliente, e posteriormente é utilizado o aplicativo de mensagens Whatsapp para um contato mais informal, visando gerar uma maior proximidade.
  11. Precisão: ao término de cada ação de marketing on-line desenvolvida pela imobiliária, são analisados os resultados obtidos através dos gráficos fornecidos pelas redes sociais e pelas ferramentas de buscas, além dos relatórios de desempenho fornecidos pelo próprio sistema utilizado. Esses permitem verificar quais imóveis obtiveram um maior número de acessos dentro daquele período.

## CONCLUSÃO

O desenvolvimento desse estudo possibilitou descrever aspectos da prática do Marketing Digital pelas empresas de intermediação imobiliária do município de Teresópolis, levantando informações sobre as ferramentas que utilizam, bem como relacionando suas ações de marketing com 8

pontos chave de uma campanha de Marketing Digital.

As ferramentas utilizadas na pesquisa possibilitaram obter uma percepção geral sobre o Marketing Digital e suas implicações no setor imobiliário, buscando relacionar os resultados da pesquisa de campo desenvolvida junto às 15 empresas que responderam ao questionário, com os resultados obtidos através de observação direta das estratégias de marketing da empresa Enio Corrêa Imóveis.

Cabe destacar que o estudo de um único caso neste artigo não permite extrapolação para as outras imobiliárias. Assim, a descrição do estudo de caso da Imobiliária Ênio Corrêa se justifica apenas como um contraponto aos dados das respostas das 15 imobiliárias ao questionário, onde residem as conclusões mais importantes pois permitem generalizações.

A pesquisa de campo com 15 imobiliárias apontou que as ferramentas digitais mais utilizadas são os sites próprios, redes sociais e portais imobiliários.

Através da relação das respostas destas empresas pesquisadas nos questionários com os oito pontos chave do Marketing Digital, foi possível observar que grande parte das empresas trabalham o Marketing Digital em conformidade com estes pilares, porém não os utilizam em conjunto, comprometendo o resultado de suas campanhas na internet.

O ponto chave mais utilizado segundo a pesquisa foi a propagação, que se evidencia por conta da ampla utilização das redes sociais. Isso se configura como uma boa alternativa de distribuição de conteúdos no ambiente on-line.

O estudo das estratégias de marketing da Enio Corrêa Imóveis possibilitou associar as ações desenvolvidas pela empresa com os 8 P's do Marketing Digital, e comparando aos resultados obtidos na pesquisa com as 15 imobiliárias, foi possível concluir que as ferramentas de Marketing Digital mais utilizadas são basicamente as mesmas, com exceção dos anúncios pagos nas redes sociais e plataformas de anúncios do Google, que nas

respostas dos questionários apresentaram uma baixa frequência de utilização.

De um modo geral, a pesquisa sugere que, através do uso das ferramentas de Marketing Digital, é possível potencializar os resultados das imobiliárias, sendo estas ferramentas utilizadas como canal de comunicação com os consumidores objetivando-se criar a atração necessária para que os mesmos se sintam seguros ao realizar a busca pelo seu imóvel e sua compra com aquela imobiliária.

## REFERÊNCIAS

1. ADOLPHO, Conrado. Os 8P's de Marketing do Digital. 1. ed. São Paulo: Novatec, 2011.
2. ATSHAYA, S.; RUNGTA, Sristy. Digital Marketing vs. Internet Marketing: A Detailed Study. International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics, v. 3, n. 1, p. 29-33, 2016.
3. CRISTIANO, Leonardo; FREIRE, Robson; GONÇALVES, Marília Motos; SILVA, Giorgio Gilwan. O Aplicativo Móvel como Estratégia nas Ações Promocionais de Mobile Marketing. Florianópolis, SC, 2015. Disponível em: <<http://www.janainaramos.com.br/idemi2015/anais/02/143869.pdf>> Acesso em: 24/08/2020
4. CONSELHO REGIONAL DE CORRETORES DE IMÓVEIS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO – CRECI/ES. Ações direcionadas em portais imobiliários aumentam chances de negócios. 2013. Disponível em: <<https://www.crecies.gov.br/acoes-direcionadas-em-portais-imobiliarios-aumentam-chances-de-negocios/>> Acesso em: 21. Ago. 2020.
5. CORRÊA, Enio de Lima. Entrevista concedida a Leonardo Barros Teles. Teresópolis, 30 out. 2017.
6. GABRIEL, Martha. Marketing na Era Digital: Conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.
7. GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
8. GREWAL, Dhruv. Marketing. 4. Porto Alegre, AMGH: 2017.
9. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
10. LAS CASAS, Alezandre Luzzi. Marketing: Conceitos, exercícios e casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
11. MASCARENHAS, Sidnei Augusto. Metodologia científica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
12. OLIVEIRA, Tatiana Souto Maior. Marketing Digital e Novas Mídias. 1. Ed. Curitiba, PR: Fael, 2018.
13. PEPE, Clarisse Gaia Edais. O Marketing na era digital: classificação e aplicação das ferramentas modernas para o relacionamento com o consumidor. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://www.producao.ufrj.br/index.php/en/the-ses-and-dissertations/dissertation/2017-1/223--192/file>> Acesso em: 01/03/2020
14. VAZ, Conrado Adolpho. Os 8 P's do Marketing Digital: o seu guia estratégico de Marketing Digital. São Paulo: Novatec, 2011.

# LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO: GOVERNANÇA CORPORATIVA, TEORIA DA AGÊNCIA E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

*A BIBLIOMETRIC SURVEY: CORPORATE GOVERNANCE, AGENCY THEORY AND  
STAKEHOLDER THEORY IN BUSINESS ADMINISTRATION AREA*

**Michele Bronstein<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Doutora em Administração (UNIGRANRIO). Professora Adjunta da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

## RESUMO

O escopo deste trabalho consiste em um meta-estudo sobre os temas: Teoria da Agência, Governança Corporativa e Teoria dos *Stakeholders* com o objetivo de compreender, ainda que de forma preliminar, a forma como estes são abordados no meio acadêmico. Por meio do levantamento de artigos científicos sobre estes temas publicados em periódicos nacionais e internacionais e disponíveis para consulta aberta no portal de uma das mais importantes agências de fomento a pesquisa no Brasil, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foram analisados 90 artigos disponíveis para pesquisa aberta no website desta agência. Buscou-se identificar se estas temáticas ganham destaque nos títulos dos trabalhos analisados, descrever o número de trabalhos publicados por autor, identificar os periódicos e anos em que ocorreram as publicações, a vinculação institucional do periódico e, em que lugar do Brasil ou de fora do país estão localizadas tanto as instituições vinculadas aos periódicos como os bancos de dados eletrônicos que reúnem estas publicações. Entre os resultados encontrados se destaca que embora os temas estudados tenham sua origem nos EUA, os artigos encontrados estão publicados em periódicos vinculados a instituições de ensino praticamente espanholas e sul-americanas.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders, Estudo bibliométrico, CAPES.

## ABSTRACT

The scope of this work consists in a meta-study on the themes: Agency Theory, Corporate Governance and Stakeholder Theory with the goal of understanding, albeit preliminary, how these are addressed in academia. Through the survey of scientific papers on these subjects published in national and international journals and available for consultation at the open portal of a major research funding agencies in Brazil, the Coordination of Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) were analyzed 90 articles available for open research on the website of this agency. We sought to identify whether these issues are highlighted in the titles of the works analyzed, describing the number of papers published by the author, identify the years in journals and publications that occurred, the institutional affiliation of the journal, and that place in Brazil or outside the country are located both institutions linked to periodicals such as electronic databases that meet these publications. Among the findings is highlighted that although the subjects studied had its origin in the U.S., found the articles are published in journals related to educational institutions virtually Spanish and South American.

**Keywords:** Corporate Governance, Agency Theory and Stakeholder Theory, Bibliometric study, CAPES.

## INTRODUÇÃO

Compreender a dialética das relações entre o principal, agentes e demais *Stakeholders* adquire importância nos estudos de Administração na medida em que são construídos modelos de governo das organizações. Neste contexto, supomos que os temas: Teoria da Agência, Governança Corporativa e Teoria dos *Stakeholders* ganham destaque na medida em que se relacionam intimamente com as práticas organizacionais.

A Teoria da Agência, ou Teoria do Agente Principal tem sua origem no estudo realizado por *Berle & Means* (1932). Durante os anos de 1930 estes autores pesquisaram empresas norte-americanas de grande porte constatando que as empresas típicas do século XIX pertenciam a um proprietário ou pequenos grupos e que sua gestão estava restrita, basicamente, a estes indivíduos ou seus prepostos, o que significa dizer que a sua abrangência estava limitada pelo patrimônio pessoal dos seus proprietários. Desde então, esta separação entre patrimônio e gestão, ou mais especificamente entre o acesso aos ganhos residuais e as funções de controle, ambos decorrentes do crescimento e da especialização do trabalho, caracterizou um novo modelo de organização, principalmente no qual o proprietário-fundador passou a assumir um papel mais amplo, delegando atribuições específicas da gestão a um administrador profissional que posteriormente foi classificado como Agente. A partir da segunda metade dos anos de 1950, a gestão das grandes empresas norte-americanas caracterizou-se pela prevalência do chamado “ponto de vista financeiro” (Fligstein, N., 1990, p. 239). Nos anos de 1960 e 1970 o amadurecimento destas organizações constituiu uma espécie de “*comunidade intelectual* entre os especialistas financeiros das grandes corporações e os Agentes do mercado financeiro, esses últimos, obviamente, já nascidos sob o signo da prevalência dos critérios financeiros de medição da performance empresarial” (GRÜN, R. 1998, p.4). Nesse contexto, a visão

financeira assumiu um status científico e adquiriu respaldo acadêmico por meio da Teoria da Agência.

O tema da Governança Corporativa, segundo Bertero (2004), surgiu nos EUA entre o fim da década de 1970 e início da década de 1980, como fenômeno decorrente dos chamados problemas de Agência, que ocorrem quando o agente/gerente não trabalha em prol da maximização dos lucros do proprietário/acionista. Seu aparecimento se dá em um contexto caracterizado por um movimento em que foi presente uma espécie de revolução de acionistas institucionais, notadamente de fundos de pensão, devido a abusos cometidos por dirigentes de empresas norte-americanas. Destas situações surgiram conflitos no ambiente corporativo entre acionistas, administradores e demais partes interessadas nos negócios. A partir da década de 1980, em razão das assimetrias resultantes o assunto ganhou destaque no campo da Administração havendo uma intensificação de estudos e pesquisas sobre o tema tanto no contexto acadêmico como no empresarial e governamental. Destes trabalhos decorreram mudanças na legislação, criação de procedimentos e práticas de gestão e maior cobrança e acompanhamento dos administradores na condução dos negócios das empresas, dando origem ao que se entende atualmente por governança corporativa (SERAFIN, E. *et al*, 2010).

A Teoria dos *Stakeholders* tem origem na sociologia, comportamento organizacional e administração de conflitos em que, nos estudos empíricos predominam métodos qualitativos (Boaventura *et. al.*, 2009, p.292). Esta Teoria toma por base a análise do relacionamento dos atores externos com organizações, isto é, o modo como dinamicamente se estabelecem relações de interesse, interferência e influência dos grupos que integram o ambiente externo com a própria empresa. O termo *stakeholder*, segundo *Donalson e Preston* (1995), foi inicialmente empregado na área da Administração por meio de um memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI) no

ano de 1963. Inicialmente, este termo designa todos os grupos/partes interessadas ou intervenientes, sem os quais a empresa deixa de ter razão para existir. Conforme este documento, os grupos de *Stakeholders* incluem os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade.

No entanto, antes de se debruçar no relacionamento entre teoria e prática, o que será feito em estudos posteriores, acredita-se necessário conhecer o campo no qual estes temas têm adquirido relevância. Tal como acrescenta *Bourdieu* (2005), “é necessário situar o corpus neste campo e a posição no campo intelectual do grupo de agentes que o produziu” (BOURDIEU, P. 2005, p.186). Assim, a realização deste meta-estudo sobre os temas apontados tem a intensão de proporcionar uma compreensão preliminar do seu tratamento no meio acadêmico. Por meio do levantamento de artigos científicos sobre Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos *Stakeholders* publicados em periódicos nacionais e internacionais e disponíveis para consulta aberta no portal de uma das mais importantes agências de fomento a pesquisa no Brasil, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), se busca identificar se estas temáticas ganham destaque nos títulos dos trabalhos analisados, e, descrever o número de trabalhos publicados por autor sobre estes temas, os periódicos em que ocorreram as publicações, os anos das publicações, a vinculação institucional do periódico e, em que lugar do Brasil ou de fora do país estão localizadas tanto as instituições vinculadas aos periódicos como os bancos de dados eletrônicos que reúnem estas publicações.

## REVISÃO DE LITERATURA (TEORIA DA AGÊNCIA, GOVERNANÇA CORPORATIVA E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*)

### Teoria da Agência

O crescimento da produção e a especialização do trabalho que definiram o

novo modelo de organização, mais especificamente a partir do século XX conduziram os proprietários/fundadores de grandes corporações a deixar de lado certas atribuições e tarefas características da gestão para assumir um papel mais abrangente. Neste sentido, o cotidiano das empresas foi sendo aos poucos delegado a um administrador/agente profissional que passou a ser o responsável pelas ações de caráter executivo a partir de normas e diretrizes determinadas pelos proprietários. Em decorrência desta transferência de responsabilidade, a separação entre propriedade e gestão, ou mais precisamente, entre o acesso aos ganhos residuais e às funções de controle, embora necessária para garantir os investimentos por parte dos empreendedores em novos negócios, abriu as portas para a agregação de capital, permitiu, de um lado, que outros sócios passassem a fazer parte do negócio e de sua expansão, mas de outro, gerou problemas de relacionamento entre proprietários e gestores. Isto porque o gestor ou agente, dotado de interesses individuais, pode não perseguir os objetivos dispostos pelo proprietário, o principal, ou não empregar todo o esforço necessário para a condução do negócio.

Desta relação entre proprietário e gestor e do rigor científico de uma visão financeira das organizações que passou a prevalecer a partir da segunda metade dos anos 1950 nos EUA, tomou forma enquanto artefato cultural a Teoria da Agência (GRÜM, R. 1998, p.146). Esta Teoria tem como base os estudos desenvolvidos por *Berle & Means* (1932) sobre organizações típicas do século XIX, possuidoras de propriedade e controle restritos a indivíduos ou pequenos grupos nas quais o patrimônio da firma se limitava ao patrimônio pessoal dos indivíduos. Desta pequena firma do século XIX, segundo os autores, se desdobrariam a corporação moderna dando origem a organizações mais complexas (SERAFIN, *et al*, 2010, p.5).

Nestas organizações a Teoria da Agência parte da existência de conflitos entre os interesses de agentes/gerentes com os dos

proprietários/acionistas. “*Jensen e Meckling* (1976) propuseram a Teoria da Agência enquanto explicação sobre como a corporação aberta pode existir, dado o pressuposto que os gestores têm interesses próprios e o contexto no qual estes gestores não ficam satisfeitos com os efeitos de grandes interferências sobre suas decisões.” (DAILY, *et. al.*, 2003, p.371-372). Para *Jensen e Meckling* (1976), o relacionamento de Agência ocorre a partir de uma relação contratual de um ou mais indivíduos (proprietários/acionistas) que contratam um ou mais indivíduos (agentes/gerentes) para desempenhar algum trabalho em seu favor, o que envolve delegação de autoridade e representatividade para a tomada de decisão pelo agente/gerente em nome do proprietário/acionista. Considerando que, se ambas as partes que agem têm em vista a maximização de suas utilidades pessoais, a Teoria de Agência admite que existam fatores que justifiquem que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal. Seguindo este raciocínio, uma contribuição importante sobre a aplicação da Teoria da Agência nos estudos de Governança Corporativa encontra-se nos estudos empreendidos por DAILY, *et. al.* (2003) sobre diálogos e dados construídos ao longo de décadas a respeito do tema.

“A popularidade da Teoria da Agência nos estudos sobre governança se deve, provavelmente a dois fatores. O primeiro é uma Teoria extremamente simples, na qual grandes corporações são reduzidas a dois participantes – gestores e *shareholders*/acionistas e os interesses de cada um são assumidos de forma clara e consistente para ambos. Em segundo, a noção que o humano quando possuidor de interesse próprio geralmente, não tem disposição para sacrificar este interesse pelo de outro mais velho.” (DAILY, *et. al.*, 2003, p.371-372).

Nesta relação ambos os atores perseguem maximizar a sua função-utilidade onde se por um lado, para o proprietário/acionista a riqueza é variável e, portanto, sujeita à maximização, por outro, para os agentes/gerentes a função utilidade pode englobar além de remuneração poder, segurança e distinção profissional. Por isso, cabe ao proprietário/acionista delimitar o campo de atuação dos agentes/gerentes, determinando incentivos adequados e arcar com os custos do monitoramento visando impedir atividades anômalas e limitar extravagâncias do agente/gerente. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), “o problema de Agência ocorre quando os gestores tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza de todos os acionistas, motivo pelo qual são contratados”.

Um dos principais problemas caracterizados na Teoria da Agência encontra-se na assimetria de informações. Considerando que o agente na sua prática cotidiana torna-se um possuidor de informações a respeito dos requisitos e do desempenho da organização, ambos necessários ao seu desenvolvimento, este se torna um privilegiado na relação, podendo valer-se da informação adquirida para manipular ou induzir o principal a conceder-lhe ganhos ou benefícios adicionais, o que sem dúvida significa um problema de confiança. Na visão de Shapiro (1987), a obtenção e manejo de informações adquiridas pelo agente são tratados como apenas uma das suas tarefas, e ainda que esta questão represente um ponto significativo na relação de confiança estabelecida com o principal, revela-se muito mais como algo que é subproduto do trabalho entre principais e agentes do que um arranjo baseado em relações pessoais.

“Especialização e diferenciação do trabalho requer que os agentes possuam a confiança do principal não apenas para manter a propriedade, seu desenvolvimento integrado, manutenção, investimento, custódia ou

reparo, mas também para executar a tarefa de colecionar informações” (SHAPIRO, S., 1987, p.626).

Ainda na visão deste autor a proliferação do relacionamento de Agência deriva, e muito, das relações existentes dentro do amplo espectro de produção e troca que, por sua vez, criam barreiras tanto sobre o acesso à informação quanto sobre sua posse, devido à existência de um alto grau de especialização e diferenciação inerente à delegação dos agentes (Id. Ibid, p.627). Em outras palavras, é a própria especialização do trabalho que confere ao agente o domínio de um leque de informações complexas muitas vezes distante do entendimento ou da real possibilidade de acompanhamento pelo principal.

Ainda sobre o problema de assimetria, Fontes Filho (2007) analisa que, tendo em vista a necessidade de alinhamento entre os interesses dos acionistas e a execução dos objetivos dos gestores, o objetivo principal da governança corporativa – enquanto fenômeno decorrente do desdobramento do contexto em que se desenvolveu a Teoria da Agência – passou a ser associado a formas de assegurar que os executivos persigam os objetivos determinados pelos acionistas, no denominado problema de Agência. Neste sentido, dois pontos que se destacam nos estudos dos problemas de Agência e da própria Teoria decorrem do risco de haver assimetria de informações, o primeiro está relacionado ao aspecto de ação oculta (*hidden action*) e o segundo ao da informação oculta (*hidden information*). Tais aspectos são definidos na literatura sobre a Teoria da Agência de modo central como risco moral (*moral hazard*) e seleção adversa (*adverse selection*). Segundo Arrow (1985), o risco moral tem origem nas teorias de seguros de incêndio ou de saúde nos quais a existência da cobertura pode levar indiretamente ao segurado fazer uso serviço de saúde com mais intensidade ou ainda não tomar precauções contra incêndios simplesmente porque o bem está segurado. No contexto da teoria da Agência o conceito se refere a casos

nos quais as ações dos agentes não são de conhecimento do principal ou possuem um custo elevado de monitoramento. A seleção adversa representa o fato dos agentes possuírem informações desconhecidas por parte do principal ou o fato dos custos de obtenção ser elevados (SATO, F.L.R. 2007, p.52).

Do mesmo modo que o problema de assimetria de informações, outra causa de possível conflito no relacionamento de Agência repousa no planejamento das ações da organização. Segundo Parrino (2002), este problema é determinado como problema de horizonte. Enquanto que os proprietários/acionistas têm uma visão de longo prazo e, portanto, são capazes de suportar por um período maior possíveis oscilações do mercado, os agentes/gerentes agem sob o enfoque de situações de curto e médio prazo sendo muitas vezes motivados por avaliações de desempenho periódicas e, pela própria condição de empregado, por um relacionamento mais transitório com a organização.

“Por exemplo, gestores podem preferir projetos que se pagam em curtos períodos no lugar de valiosos projetos que se pagarão em um longo período, eles podem atrasar a entrada de um novo e promissor negócio se este necessitar de um pagamento substancial de curto-prazo, ou ele pode aprovar a manutenção, pesquisa e desenvolvimento gastando capital em nome de obter impulso de curto prazo” (PARRINO, R., 2002, p.2).

Do mesmo modo, agentes e principais têm preferências de riscos diferentes. Na visão deste autor, enquanto o principal tem um comportamento mais agressivo, o agente adota uma postura mais conservadora e avessa ao risco, não apenas para manter saúde financeira da empresa, mas também para manter sua

imagem profissional decorrente de certo padrão de conduta no mercado – o que lhe dará credibilidade para conquistar uma nova posição caso seja demitido. Além destas questões envolvidas na diferença de timing entre planejamento, execução e risco das ações por parte dos proprietários/acionistas e agentes/gerentes, outro ponto de conflito reside no problema de uso dos ativos. Este se refere ao uso dos ativos da empresa pelo agente na forma de benefícios indiretos (fringe benefits) e vantagens pessoais, tais como o uso de carro da companhia, cartão de crédito empresarial, grandes e luxuosos escritórios, aviões particulares, entre outros. Além de certos limites, essas vantagens podem significar um uso ineficiente dos ativos da organização que irão imputar prejuízos aos acionistas e que podem suscitar comportamentos desviantes dos demais colaboradores da empresa.

### Governança corporativa

A Governança Corporativa é um fenômeno para o qual não existe uma abordagem universal. Fruto do aprimoramento dos processos resultantes da divisão do trabalho que se deram até os anos de 1950, da separação entre o controle da propriedade e a sua gestão e da diferença entre interesses dos administradores profissionais e interesses de lucratividade dos acionistas que tiveram seu ponto máximo nos anos de 1960 e 1970, a partir da década de 1980, em razão de situações de conflito no ambiente empresarial entre proprietários/acionistas e agentes/gerentes, e, por conseguinte, devido às assimetrias resultantes dos chamados problemas de Agência, surge uma maior preocupação tanto no ambiente do mercado quanto no meio acadêmico dando origem ao movimento de governança corporativa. O termo governança origina-se do latim “*gubernare*”, que vem a ser

“governar”, “dirigir”, “guiar”, enquanto corporativa vem de corporação. O significado da expressão objetiva conceituar como um sistema pelo qual os acionistas de uma empresa (“*corporation*”) “governam”, ou seja, encarregam-se de sua empresa (SERAFIN, E. *et al.*, 2010, p.3).

Em um estudo sobre a aplicação do conceito de governança no setor público, Fontes Filho (2003) descreve que no ambiente das grandes corporações o conceito de governança tem origem nos desdobramentos dos estudos feitos ainda em 1932 por *Adolf Berle e Gardiner Means*. A ideia de governança neste sentido surge a partir da observação destes autores sobre o comportamento dos administradores de empresas de capital aberto – em virtude da separação entre propriedade e controle – eles adotavam práticas que lhes traziam benefícios pessoais e não riqueza para os acionistas; destes estudos têm origem tanto a Teoria da Firma quanto a Teoria dos Custos de Transação e a própria Teoria da Agência (FONTES FILHO, J. R. 2003, p.3). Segundo, Rao *et. al.* (2012), ainda que a governança corporativa tenha surgido como uma solução potencial para os problemas de Agência, o conjunto da visão sobre este conceito, segundo alguns autores, se concentra na proteção dos interesses dos *Stakeholders* (Rao *et. al.* 2012, *Canadian Institute of Chartered Accountants*, 1995; *Donnelly & Mulcahy*, 2008; *Wise & Ali*, 2008). Segundo Rao *et.al.* (2012, p.146):

“Daí esta expectativa sobre a existência de um sistema efetivo de governança corporativa que teria efeitos positivos sobre o conjunto do desempenho da corporação, tanto no seu aspecto financeiro, quanto no não-financeiro. Governança corporativa encoraja a companhia a promover a ética, a justiça, a transparência e *accountability* em todos os seus acordos (Jamali *et al.*,2008), o que favorece ao estabelecimento de um regime de divulgação do ambiente no qual gestores

são forçados a agir em prol do interesse de ambos *shareholders* e *Stakeholders* (Hamilton, 2004)”.

Desse modo, pode-se ver que a governança efetiva deve reforçar ações de auditoria e transparência que se de um lado resultam em maior divulgação de informações relevantes, tanto voluntariamente quanto de modo obrigatório, temos também, em última análise, que a boa governança pode representar fator de sucesso para a organização e que a governança ruim depõe contra a imagem da empresa no mercado (Jensen, 2000, Sleifer & Vishny, 1997).

“Em um estudo recente (Beekes *et al.*, 2008) encontrou que a firma com efetiva estrutura de governança produz mais documentos para o mercado. Além disso, companhias provavelmente omitem relevantes informações materiais para os *Stakeholders* na ausência de mandatos, requerimentos e de ineficientes mecanismos de governança (Unerman *et al.*, 2007, *apud* Mathews, 2008); este problema de assimetria da informação pode ser resolvido pela boa governança, em particular por um conselho diretor efetivo (Donnelly & Mulcahy, 2008). Por conseguinte, seguir a transparência e *accountability* habilitada pela governança corporativa pode representar melhora sobre o comportamento de divulgação das organizações.” (RAO, *et al.*, 2012 p.146).

Sobre a questão do controle, *DAILY et al.*, (2003), esclarecem que “o mercado de controle corporativo serve como um mecanismo de controle externo que é tipicamente ativado quando mecanismos internos de controle de oportunismo gerencial

tiverem falhado” (*DAILY, et al.*, 2003, p.371-372). Neste sentido, pode-se entender a governança corporativa enquanto um sistema de monitoramento que é capaz de espelhar o comportamento das organizações privadas, principalmente aquelas de capital aberto, e que as ações de governança propriamente ditas se materializam nos termos do

“(…) esforço contínuo em alinhar os objetivos da administração das empresas aos interesses dos acionistas. Isso envolve as práticas e os relacionamentos entre os acionistas/cotistas, o conselho de administração, a diretoria, uma auditoria independente e até mesmo um conselho fiscal. A boa governança corporativa permite uma administração ainda melhor e a monitoração da direção executiva da empresa. A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas (*accountability*) e a equidade” (OLIVEIRA, G. e PACHECO, M. 2010, p.154).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) são os institutos responsáveis por determinar os termos das ações de governança a serem adotados pelas organizações, principalmente as de capital aberto. Enquanto que o IBCG dissemina que governança corporativa é o “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”, a CVM oferece uma conceituação mais ampla. Esta instituição admite que governança corporativa “é o conjunto de práticas que tem por finalidade potencializar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores,

facilitando o acesso ao capital” (CVM, 2002, p. 1).

No caso brasileiro podemos identificar a partir de HITT *et. al.* (2005) alguns mecanismos que norteiam as práticas de governança corporativa. Do ponto de vista interno são considerados (a) Concentração de propriedade na forma de uma quantidade relativa de ações nas mãos de poucos acionistas; (b) A constituição de um Conselho de Administração composto por indivíduos responsáveis por representar os proprietários da firma que exercem monitoramento das decisões estratégicas dos gerentes de alto nível; (c) Modos de remuneração executiva materializados na utilização de salários, bonificações e incentivos; (d) Uma estrutura multidivisional na forma de divisões comerciais individuais para monitorar as decisões dos gerentes. Do ponto de vista externo as práticas de governança se materializam na existência de um mercado de controle corporativo, havendo em muitas ocasiões a compra de uma firma, que tem um desempenho inferior em relação às rivais com a finalidade de alavancar sua competitividade estratégica (HITT *et. al.*, 2005, p.405).

Ainda segundo o IBGC, “as boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade” (IBGC,2009, p-19). Por isso, ao adotar um sistema de Governança Corporativa as empresas adquirem tanto a legitimidade de operação perante os atores determinantes das próprias regras de governança, como também do mercado em que atua. A respeito destas abordagens Fontes Filho (2003), analisa que:

“os modelos de Governança Corporativa consideram, de forma paradigmática, dois modelos como predominantes para explicar o comportamento das corporações: o modelo *shareholder*

(acionistas), onde se privilegia os interesses dos acionistas, e o modelo *stakeholder* (partes interessadas), quando se adota uma visão mais abrangente, enfatizando a responsabilidade social da corporação e colocando-a no centro de uma rede formal e informal de relacionamentos com diversos atores” (FONTES FILHO, J. R. 2003, p.5).

Na linha de uma perspectiva mais abrangente, situam-se também as discussões empreendidas por *Turnbull* (2000). Para o autor o termo governança corporativa é empregado para “descrever todas as influências que afetam os processos para nomear aqueles que decidem como o controle operacional será exercido para produção de bens e serviços e todas as influências externas que afetam as operações ou os controles” (*TURNBULL*, 2000, p. 4-5).

Nesta mesma linha de raciocínio, Santos (1997) aborda a governança como um conjunto de

“padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico”, onde também estão inseridos “não apenas os mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses, tais como os partidos políticos e grupos de pressão, como também redes sociais informais (de fornecedores, famílias, gerentes), hierarquias e associações de diversos tipos” (Santos, M. H. C., 1997, p. 342).

Esta perspectiva mais abrangente mostra-se mais apropriada para se empregar nesta pesquisa, ao contrário de um olhar exclusivamente voltado para as relações entre agente e principal, porque no estudo da governança nas organizações não orientadas pelo mercado interessa-nos compreender o

modo como as partes interessadas, ou seja, os *Stakeholders* estabelecem métodos de governo que ora podem ser materializados em relacionamentos formais, ora por meio de relações informais entre estas organizações, seus clientes, fornecedores, empregados, Governo, imprensa e sociedade em geral.

De fato, o próprio conceito de governança corporativa que tem origem nos EUA está intimamente relacionado ao mercado de grandes corporações privadas, principalmente empresas de capital aberto e propriedade fragmentada, o que justificam os problemas de agência. Estas organizações estão inseridas em um contexto de rigoroso controle externo, constituído de comissões e agências oficiais que visam garantir segurança e transparência por meio de normatização e de ações de inspeção e fiscalização (CVM, 2002; IBGC, 2009; Jensen, 2000; *Sleifer & Vishny*, 1997). No caso brasileiro, Bertero (2008) afirma que a manutenção do controle das sociedades anônimas ainda está restrita a um reduzido e reincidente grupo de pessoas.

“Em uma pesquisa que seja feita entre as sociedades anônimas brasileiras de capital aberto, é provável a revelação de que 80% delas não tenham como controladores mais do que três acionistas, sejam pessoas físicas, sejam pessoas jurídicas. Isso é muito importante para a compreensão da peculiaridade da governança corporativa no Brasil, que é muito diferente da governança corporativa norte-americana” (BERTERO, C.O., 2008, p.2).

Ao analisarem a governança corporativa no Brasil, Black, *et al* (2010) acrescentam que uma das principais áreas de fraqueza nas estruturas envolvidas na governança corporativa brasileira reside no conselho de administração. Segundo os autores, os processos formais são limitados e os comitês de auditoria não seguem um padrão específico,

porém, ainda assim, o Brasil tem desenvolvido, na figura do conselho fiscal, um corpo substituto que não requer que a organização tenha administradores independentes participando dos comitês de auditoria (BLACK *et al*, 2010, p.22-23). Neste sentido, muito embora a Teoria da Agência que deu origem ao conceito de governança corporativa tenha sido cunhada na perspectiva de minorar os conflitos entre o principal e o agente, no Brasil este conflito não ganha destaque porque até praticamente o início dos anos de 1970 o ambiente empresarial do país tem como centro as empresas de caráter familiar. Por isso, “o estado da Governança Corporativa no Brasil pode ser mais bem compreendido à luz do modelo de desenvolvimento do mercado acionário, que data do início dos anos 1970. Até então o mercado acionário era bastante desregulado” (CARVALHO, A.G., 2002, p.25).

Somente em meados da década de 1970, mais precisamente em 1976 que o governo brasileiro, sob a “égide” do regime militar criou a Lei das S/A’s, inspiradas no modelo norteamericano, visando desenvolver o mercado de capitais no país como uma das alternativas para alavancar a economia face às consequências do fim do “Milagre Econômico” enfrentadas desde 1973. Todavia, ainda que a lei tenha permitido a distribuição de ações preferenciais, a sua utilização deu origem a empresas abertas com alta concentração de ações ordinárias em posse de acionistas majoritários, o que na prática reafirmava o conflito entre propriedade e gestão presente na antiga empresa familiar (LEITE, E.S., 2006, p.6). Apesar da característica da empresa familiar não favorecer o desenvolvimento da governança corporativa, Grün (2003a) esclarece que o contexto político em que se inseriu esta prática favoreceu o seu desenvolvimento.

“(…) uma maneira de avaliar esta peculiaridade pode ser depreendida da relação que se faz entre a Governança Corporativa e a noção de transparência.

Lembreemos que a necessidade de transparência foi um requisito social desenvolvido na crítica dos aparelhos burocráticos hipertrofiados durante a ditadura militar. Uma vez alçada ao rol das preocupações sociais relevantes, essa noção foi sendo modelada para abrigar as necessidades contábeis das sociedades anônimas que queriam ser financiadas pelo mercado financeiro e a partir daí houve uma maior discussão em torno do modelo de Governança Corporativa”. (GRÜN, R., 2003a, p.147).

Nas décadas que se sucederam o campo político-econômico do Brasil esteve desde os anos de 1980 e principalmente a partir de 1990, marcado por um redirecionamento do controle e de propriedade que redefiniu as prioridades das empresas produtivas que pertenciam ao Estado com atuação em vários setores como siderurgia, química, transporte, comunicação entre outros (FILHO, N. S., SILVA, C.S, 2001). Fruto do processo de democratização política, do avanço tecnológico, do aumento da oferta de bens e serviços e, portanto, da qualidade da escolha e qualidade do consumo, somado à estabilidade econômica e liberação dos mercados e das privatizações (CRUZ, J. A. W. *et al.*, 2009 *apud* CASAROTTO; PIRES, 2001), o país passou por uma série de transformações que impactaram não apenas o campo políticoeconômico, mas também a vida social dos brasileiros.

### Teoria dos Stakeholders

A definição mais utilizada na literatura do termo *Stakeholders* é a de *Freeman* (1984), segundo a qual *Stakeholders* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos da organização ou que seja afetado pela busca destes objetivos. Segundo *Freeman* (1984) os *Stakeholders* podem ser identificados a partir de duas dimensões: a primeira como sendo a dimensão do interesse –

onde se encontram os proprietários/acionistas, os clientes/mercado e o governo/sociedade. A segunda, como a dimensão do poder onde se encontram o poder sobre a decisão por meio do voto, o poder político e o poder econômico. Outro modelo de identificação dos *Stakeholders* proposto por *Savage et al.* (1991), pode ser aplicado a partir da verificação dos contratos explícitos e tácitos celebrados pela organização (SAVAGE, G. T., *et al.*, 1991). Em outra abordagem, *Mitchell et al.* (1997), observam que os agentes externos à organização podem ser divididos em dois grupos: o dos *Stakeholders* propriamente ditos e o dos não-*Stakeholders*. A partir desta divisão consideram que fazem parte do grupo de *Stakeholders* aqueles que possuem pelo menos um dos três atributos de influência, quais sejam: “(1) *Stakeholders* têm poder de influenciar a organização, (2) *Stakeholders* estabelecem legitimidade para se relacionar com a organização, e (3) a urgência atribuída pela organização em atender ao pedido dos *Stakeholders*” (MITCHELL, *et al.* 1997, p. 854). Outra interpretação para identificação dos *Stakeholders*, proposta por *Winstanley et al.* (1995), se refere a dois tipos de poder que estes exercem sobre a organização; o primeiro possui um caráter de auditoria, de diretriz e de acompanhamento, descrito enquanto poder de definir o critério de prestação dos serviços desta, ou seja, o escopo de qual serviço deve ser prestado, as normas ou indicadores de conformidade sobre a prestação do serviço e a avaliação dos resultados do serviço prestado; o segundo possui um caráter de execução e de processo, descrito como o poder de definir os procedimentos de entrega dos serviços – onde se incluem que a responsabilidade de entrega do serviço é dos *Stakeholders* e que estes têm a palavra final no processo e que, portanto, são capazes de alterar o modo como os serviços são prestados (WINSTANLEY *et al.*, 1995).

*Savage et al.* (1991), propõem também um modo alternativo de classificação dos *Stakeholders*, baseado na sua capacidade de cooperar ou ameaçar a organização. Conforme esta abordagem existe os *Stakeholders* de apoio

– que oferecem alto potencial de cooperação e baixo potencial de ameaça; os *Stakeholders* indiferentes – que não oferecem ameaças, mas que não necessariamente cooperam, os *Stakeholders* contrários – que possuem um alto potencial de ameaça, mas que têm pouca capacidade de cooperação e, finalmente, os *Stakeholders* médios – que tanto possuem um alto potencial de ameaça quanto de cooperação com a organização (SAVAGE, G. T., et al., 1991).

Neste sentido, o corpo teórico a respeito de *Stakeholders* pode ser classificado em descritivo ou empírico, instrumental e, normativo (DONALDSON e PRESTON 1995, p.66). No aspecto descritivo ou empírico temos que a Teoria dos *Stakeholders* descreve o que é a organização, assim como a apresenta enquanto uma constelação de interesses de cooperação e competição dotados de valor intrínseco.

“A teoria é usada para descrever, e às vezes explorar, características específicas e comportamento. Por exemplo, a teoria dos *Stakeholders* tem sido usada para descrever (a) a natureza da firma (Brenner & Cochran, 1991), (b) o modo como os gestores pensam a gestão (Brenner & Molander, 1977), (c) como os membros do conselho pensam a respeito dos interesses corporativos envolvidos na constituição do próprio conselho (Wang & Dewhirst, 1992), e (d) como algumas corporações são atualmente geridas (Clarkson, 1991; Halal, 1990; Kreiner & Bhambri, 1991)” (Id. Ibid. p.70).

Na classificação seguinte, é instrumental porque estabelece o cenário para análise das conexões entre os *Stakeholders* e toma como parâmetro de desempenho os resultados obtidos por meio deste gerenciamento de conexões.

“A teoria, juntamente com dados descritivos/empíricos quando disponíveis, é usada para identificar as conexões, ou falta de conexões entre a gestão dos *Stakeholders* e a realização dos objetivos corporativos (por exemplo, rentabilidade, crescimento)” (Id. Ibid. p.71).

Por fim, a classificação normativa é utilizada na Teoria para interpretar a função da corporação, incluindo sua identificação moral ou linha filosófica seguida na operação e gestão da corporação (Id. Ibid. p.71). Este caráter normativo é facilmente percebido nas declarações de missão, visão e valores pactuados pelas organizações. Dito de outra forma, a partir desta classificação, podemos entender que a Teoria dos *Stakeholders* parte de uma camada mais superficial – que num primeiro momento circunscreve e por vezes investiga a organização, sua natureza, modo de gestão e constituição das relações na composição das suas estruturas de poder; para prosseguir numa segunda camada intermediária – onde é mapeado o modo como se processam os relacionamentos envolvidos na gestão dos *Stakeholders*, ou seja, a maneira como se dá o gerenciamento e a comunicação ente a empresa e os seus públicos de interesse; e, finalmente, atinge um ponto central numa terceira camada – inclui o aspecto ontológico da organização, seus valores éticos e morais, sua filosofia e linha de trabalho.

Outra abordagem no conjunto teórico sobre *Stakeholders* voltou-se para a esfera pública, sendo retratado pela primeira vez por Gomes e Gomes (2009) o cenário no qual os governantes locais de quatro cidades brasileiras tomam decisões. A pesquisa empreendida na ocasião baseou-se na análise das variáveis de influência dos *Stakeholders* no processo decisório de gestores locais com atuação na área da saúde. Como resultado a pesquisa apresentou um modelo de análise que subdividiu a zona dos *Stakeholders* em cinco outras enumeradas como *Limitation Zone*,

*Colaboration Zone*, *Orientation Zone*, *Legitimacy Zone* e *Inspection Zone*. Segundo os autores, “em cada conjunto existem diferentes *Stakeholders* que são capazes de influenciar o processo decisório de diferentes modos e empurrar a gestão para diferentes direções” (GOMES e GOMES, 2009, p.78). Mais recentemente, a pesquisa empreendida em 2007 serviu de base para desenvolvimento daquilo que se chamou de *Five-sided model* ou modelo dos cinco-lados de influência dos *Stakeholders* (GOMES, R. C., et. al., 2010, p. 719 – 720). De acordo com o *Five-sided model*, as decisões tomadas pelos gestores da esfera pública municipal são reguladas, legitimadas, inspecionadas, recebem colaboração e são pautadas sob influência dos *Stakeholders*, por isso, esta influência deve ser levada em conta na avaliação do desempenho da gestão de qualquer organização pública (GOMES, R. et al. 2010, p.701).

Desta forma, a partir do *Five-sided model* desenvolvido por Gomes et. al. (2010), temos que no ambiente de limitação (*Limitation Zone*) os *Stakeholders* exercem influência estabelecendo justamente os limites das ações dos gestores alvo desta influência – que no modelo teórico proposto para análise dos municípios fazem parte os governos Federal, Estadual, a Câmara dos Vereadores, o Prefeito e agências de financiamento. No ambiente de colaboração (*Colaboration Zone*) a influência é exercida a partir da reciprocidade estabelecida entre o gestor alvo e os *Stakeholders*, fazendo parte deste ambiente os empregados que atuam diretamente na aparelhagem municipal assim como sócios e parceiros privados. No ambiente de orientação (*Orientation Zone*) a influência se dá por meio da impossibilidade do gestor alvo estabelecer a sua própria agenda de trabalho, ou seja, deve, portanto, seguir a orientação e o direcionamento dado pelos *Stakeholders* neste ambiente formado pelo Prefeito, Governo Estadual e Federal.

No ambiente da legitimidade (*Legitimacy Zone*) estão os cidadãos, que por sua vez no caso do sistema brasileiro exercem influência pelo voto direto enquanto

indivíduos, conferindo deste modo legitimidade ao governante para agir em seu nome. Embora sejam os responsáveis pelo resultado das eleições, de acordo com a pesquisa, eles são vistos como clientes que demandam serviços públicos. Neste sentido, ainda no ambiente da legitimidade encontram-se os Conselhos Municipais cuja composição inclui além de representantes do governo, outros representantes de grupos sociais, como associações privadas de interesse público, fundações privadas, clubes de serviço, entre outras instituições, constituindo neste contexto o *locus* de certa participação, mais articulada com a ideologia democrática. Finalmente, o último ambiente descrito é o ambiente de inspeção (*Inspection Zone*) - no qual fazem parte o Tribunal de Contas e a Câmara dos Vereadores – onde a influência é exercida pelo poder de fiscalizar e obrigar o gestor municipal a cumprir regras e regulamentos, muitas vezes nas palavras de Gomes et. al. (2010) “representando um pesadelo para os gestores públicos” (GOMES, R. et. al. 2010, p.715).

Diante dos construtos abordados, considera-se que a teoria dos *Stakeholders*, contribui para a rediscussão do papel da empresa e, em certo sentido, sobre a posição que esta ocupa na sociedade. Em palestra ocorrida no estado de Toronto (CA), segundo Clarkson et. al (1994), Freeman afirmou que a questão normativa central da Teoria dos *Stakeholders* apoiam-se nas propostas de Evan e Freeman (1993), na qual o verdadeiro propósito da empresa é servir de veículo para coordenar os interesses dos *Stakeholders* e de Clarkson (1988), segundo o qual o propósito da empresa é criar e distribuir riqueza aos *Stakeholders* primários (Boaventura et. al., 2009, p.293). Neste sentido, pode-se considerar que a Teoria dos *Stakeholders* ajuda a compreender a organização no contexto atual pode ser vista como uma célula de um organismo que ora absorve ora produz conhecimento e riqueza não decorrentes de meios exclusivamente lógicos ou de um relacionamento de Agência, mas são criados, ao mesmo tempo, sob todos os pontos de

influências e interveniências do contexto em que está inserida.

Desta forma, é a partir da tomada de consciência sobre sua importância e de se posicionar no contexto social que a organização passa a se direcionar com a finalidade de não apenas sobreviver neste ambiente, mas obter ganhos de performance e vantagem frente à concorrência. Neste sentido, considerando os desdobramentos teóricos que animam o debate acadêmico no campo da Administração e o desenvolvimento prático da empresa inserida em um contexto sócio histórico pode-se supor que a teoria dos *Stakeholders* representa um olhar em perfeita sintonia com ideias mais contemporâneas onde a empresa deixa de ser vista como atividade econômica ou como um conjunto de recursos, habilidades e aptidões para ser vista como uma rede de relações com seus *Stakeholders*. Desta forma, ao considerar a empresa em rede, consideramos também que esta é produtora de capital intelectual, possuidora de ativos intangíveis e consciente de sua responsabilidade social.

## FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

A bibliometria, segundo Beuren e Souza (2008), é formada por um conjunto de leis e princípios que cooperam para o estabelecimento da fundamentação teórica da Ciência da Informação. O conjunto de estudos que quantificam os processos de comunicação escrita corresponde, segundo Pritchard (1969), a bibliometria. Espejo et al. (2009) explicam que indicadores de desempenho bibliométrico são úteis para avaliar a pesquisa acadêmica, bem como orientar rumos e estratégias de pesquisas futuras.

“(...) o estudo bibliométrico que de acordo com Cardoso *et al.* (2005) permite avaliar a produção do conhecimento, a qual analisa as referências bibliográficas e as publicações; é uma ferramenta para verificação dos

fenômenos da comunicação científica, a qual mostra-se como um método útil para se avaliar os impactos das teoria e autores, demonstrando as variações e suas tendências” (ARAUJO, E. A. T., et al, disponível em: [www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/.../711.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/.../711.pdf), capturado em 11/02/13).

Neste sentido, a bibliometria se torna uma ferramenta útil que diversifica o modo de análise dos objetos pesquisados. De acordo com Spinak (1998) a bibliometria pode ser usada tanto para estimar a cobertura dos periódicos científicos e para identificar as revistas do núcleo de cada disciplina, como também para estudar dispersão e obsolescências dos campos científicos, adaptar políticas de aquisição e descarte de publicações, medir o impacto das publicações e dos serviços de disseminação da informação, identificar os autores e suas instituições de origem que são mais produtivos e ainda, identificar tendências e crescimento do conhecimento em uma determinada área do saber.

No entanto, apesar da bibliometria e a cientometria serem metodologias bastante utilizadas para geração de conhecimento sobre conhecimento, alguns autores como Laloë e Mosseri (2009) consideram que “utilizar índices bibliométricos para avaliação de pesquisadores resulta de uma extrapolação injustificada de casos triviais, onde esses índices têm algum sentido, para casos reais onde são postos em prática” (LALOË, F., MOSSERI, R., 2009, p.23). Mais ainda, criticam veementemente sua utilização, desqualificando este método de pesquisa como inapropriado para o trabalho científico. “As verificações mais elementares não foram feitas para compreender a influência dos métodos de cálculo arbitrariamente escolhidos sobre os resultados obtidos. Atualmente, sua utilização evoca mais a pseudociência, como a astrologia, do que um procedimento científico” (*Id. Ibid.*).

No caso deste meta-estudo, ainda que a bibliometria possa apresentar limitações, a

escolha desta metodologia foi considerada adequada diante da necessidade de levantar, ainda que de modo preliminar, informações sobre o campo no qual os temas “Teoria da Agência”, “Governança Corporativa” e “Teoria dos *Stakeholders*” vêm adquirindo relevância. Por isso parte-se da necessidade de levantar artigos científicos sobre artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, disponíveis para consulta aberta no portal da CAPES, para identificar o interesse de pesquisadores brasileiros e estrangeiros sobre estas temáticas através do modo como estas ganham destaque aparecendo nos títulos dos trabalhos levantados e do número de trabalhos publicados por autor sobre estes temas. Além disso, considera-se relevante identificar em quais periódicos ocorreram as publicações, quando foram publicados, qual a sua vinculação institucional e, em que lugar do país ou de fora do país estão localizadas tanto as instituições vinculadas aos periódicos como os bancos de dados eletrônicos que reúnem estas publicações.

Desta forma, este estudo se constitui em uma investigação preliminar de caráter exploratório que parte de uma amostra intencional de dados disponíveis no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no sentido demonstrar como estes temas aparecem em publicações científicas brasileiras e estrangeiras. A escolha dos três temas se justifica pela afinidade entre os conteúdos e pela intercessão entre os mesmos, ou seja, pelo fato da Governança Corporativa ter sido originada a partir da Teoria da Agência e pelo fato da Teoria dos *Stakeholders* envolver e um modo mais amplo não apenas os atores internos da organização, mas principalmente os atores externos que podem exercer interesse ou interveniência direta ou indiretamente nos modos e modelos da Governança Corporativa.

Para viabilizar esta pesquisa iniciou-se uma revisão de literatura sobre os conceitos de Governança, Teoria da Agência e Teoria dos *Stakeholders*, seguida de uma coleta de periódicos disponíveis para consulta gratuita no

portal da CAPES, seguida de análise documental. A escolha do portal de periódicos da CAPES enquanto *locus* desta pesquisa se deve ao fato desta organização ser vinculada ao Ministério da Educação Brasileiro, a qual desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação, responsável pela promoção da cooperação científica internacional, entre outras atribuições, e ainda por “ser decisiva para os êxitos alcançados pelo sistema nacional de pós-graduação, tanto no que diz respeito à consolidação do quadro atual, como na construção das mudanças que o avanço do conhecimento e as demandas da sociedade exigem” (CAPES, 2013).

Assim, esta organização reúne, no seu portal eletrônico de periódicos um dos mais importantes bancos de dados sobre a produção intelectual brasileira e mundial, distribuídos na forma de artigos, teses, livros e outros documentos disponíveis para consulta aberta e fechada. As consultas abertas podem ser efetuadas livremente e estão divididas por assunto, periódico, livro ou base. As consultas fechadas estão sujeitas à assinatura, disponível para os acessos com IP identificado das instituições participantes. “O Portal de Periódicos da Capes foi lançado em novembro de 2000 e é uma das maiores bibliotecas virtuais do mundo, reunindo conteúdo científico de alto nível disponível à comunidade acadêmico-científica brasileira” (*Id. Ibid*, 2010). O endereço IP, de um modo geral é uma identificação de um dispositivo (computador, impressora, etc) em uma rede geral ou pública na qual cada computador ao realizar acesso à rede mundial de computadores Internet é identificado a partir de um IP, ou seja, de um “Internet Protocol” único, sendo este o meio em que as máquinas usam para se comunicarem na Internet. Nesta abordagem optou-se pela coleta dos documentos disponíveis para consulta aberta no sentido de demonstrar como são disponibilizados estudos científicos a respeito da Governança Corporativa, da Teoria da Agência, da Teoria dos *Stakeholders* neste

ambiente para qualquer pessoa, esteja ela vinculada ou não a uma instituição.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para efetuar a análise documental no *locus* desta pesquisa optou-se pela busca por assunto na base de dados do portal [www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br), realizada em 05/02/13. A respeito do termo “Governança Corporativa” onde se encontraram disponíveis 267 artigos, dos quais somente 174 são revisados por pares, o que quer dizer que aproximadamente 65% dos trabalhos disponíveis para consulta aberta no portal foram revisados de forma paritária por um ou mais especialistas do mesmo escalão do autor e que de alguma forma deram uma contribuição à qualidade do trabalho publicado. No caso do termo “Teoria da Agência”, foram encontrados 1.666 artigos, dos quais 1.360 são revisados por pares, ou seja, aproximadamente 82% obtiveram avaliação paritária e podem ser considerados relevantes no contexto das publicações existentes e disponíveis no site para consulta aberta. No caso do termo “Teoria dos Stakeholders”, o total de artigos encontrados foi de 293 trabalhos, sendo 250, ou seja, aproximadamente 85%, revisados por pares.

Considerando-se apenas os artigos revisados por pares e ordenados por relevância, o conjunto exibido totaliza 1.784 trabalhos. Consideramos para efeito desta pesquisa os trabalhos ordenados por pelo critério “relevância”, embora o portal da CAPES permita o ordenamento por “Data – mais recente”, “Mais Acessados”, “Autor” e “Título”. Neste sentido, trabalhou-se com uma amostra intencional de 90 artigos. Neste total, foram selecionados para análise nove artigos exibidos na busca do termo “Governança Corporativa”, 68 artigos exibidos na busca do termo “Teoria da Agência” e 13 artigos exibidos na busca pelo termo “Teoria dos Stakeholders”. Embora seja possível incluir ou excluir no refinamentos de busca, os termos: “Corporate governance”, “Governança corporativa”,

“Investor Relations”, “Conselho De Administração”, “Sociologia econômica”, “Financial Disclosure”, “Boards Of Directors”, “Disclosure”, “Evidenciação”, “Internet”, “Economic sociology”, “Brazil”, “Foreign Securities”, “Sociologia das finanças”, “Harmonização Contábil”, optamos por manter o universo de 174 artigos revisados por pares onde retiramos uma amostra aleatória de nove artigos dos 18 examinados, privilegiando, sempre que possível, a ordem de relevância exibida no portal. Do mesmo modo, embora seja possível incluir ou excluir os termos: “institutional theory”, “Corporate Governance”, “teoria institucional”, “Teoría De La Agencia”, “Agency Theory”, “agency”, “Teoria Da Agência”, “social structure”, “Stock Exchanges”, “estrutura social”, “structuration theory”, “agência”, “organizational fields”, “Financial”, “Disclosure”, “campos organizacionais”, “Buenos Aires”, “Producción De Subjetividad”, “actors and agency”, “Ongd” (<http://www.periodicos.capes.gov.br>, 2013), optamos por manter o universo de 1.360 artigos revisados por pares onde retiramos uma amostra aleatória de 68 artigos dos 144 examinados, privilegiando, sempre que possível, a ordem de relevância exibida no portal. Na mesma linha de raciocínio embora seja possível incluir ou excluir os termos: “Corporate Social Responsibility”, “Sustainable Development”, “Financial Markets”, “Stakeholders”, “Investor Relations”, “Estratégia”, “Stakeholder”, “Environmental Management”, “Ramo Imobiliário”, “Valor”, “Health Care Costs”, “Teoría Institucional”, “cooperation”, “Health Insurance Industry”, “Political Parties”, “Percepção Dos Gestores”, “Desarrollo Local”, “Dca Model”, “cooperar”, optamos por manter o universo de 250 artigos revisados por pares onde retiramos uma amostra aleatória de 13 artigos dos 18 examinados, privilegiando, sempre que possível, a ordem de relevância exibida no portal.

A intencionalidade da amostra se justifica pelos limites de tempo e recursos para viabilizar a investigação.

Para efetuar a observação o material coletado foi classificado em: “nome do trabalho” – foi observada a utilização direta dos temas pesquisados nos títulos dos artigos; “autoria” – observou-se o número de artigos publicados por autor; “periódico” – identificou-se em quais periódicos foram publicados os artigos; “origem do periódico” – identificaram-se os países de origem e Unidades Federativas dos periódicos nos quais os artigos foram publicados; “data da publicação” – identificou-se o ano de cada publicação dos artigos encontrados e, finalmente “fonte” – identificaram-se os bancos de dados eletrônicos de origem nos quais estes periódicos estão armazenados.

### ANÁLISE DOCUMENTAL

Analisando a primeira categoria “Nome do Trabalho”, verificou-se que o termo “Teoria da Agência”, aparece em seis dos 68 títulos dos artigos selecionados, o que representa aproximadamente 9% do total. Destaca-se ainda, que mesmo que a pesquisa tenha sido feita no portal [www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br) sobre o termo “Teoria da Agência”, o termo “Governança Corporativa” aparece no título de seis outros trabalhos (concomitantemente também 9% do total), o que demonstra uma intercessão entre estes dois temas. No caso do termo “Governança Corporativa”, este aparece em 100% dos títulos dos nove artigos selecionados na amostra. No caso do termo “Teoria dos Stakeholders”, este não apareceu entre os títulos dos trabalhos encontrados, no entanto, o termo “stakeholder” aparece em seis dos 13 trabalhos selecionados na amostra ordenada por relevância.

Analisando a segunda categoria: “Nome do(s) Autor(es)”, sobre o tema “Teoria da Agência”, nos 68 trabalhos analisados participaram 141 autores e deste total apenas seis pessoas possuem mais de uma publicação e apenas duas possuem três publicações – o que representa respectivamente 4% do total os

autores com mais de uma publicação e aproximadamente 1,5% do total os autores com três publicações. Nos nove artigos sobre o tema “Governança Corporativa”, escreveram 25 autores. Deste total, apenas quatro, ou seja, aproximadamente 16% possuem mais de uma publicação. No caso do tema “Teoria dos Stakeholders”, nos 13 artigos selecionados participam 30 autores, sem qualquer repetição entre eles.

Na categoria seguinte, “periódico”, sobre o termo “Teoria da Agência”, 29 revistas apareceram na amostra de 68 artigos encontrados. Entre elas destacam-se as seguintes com mais de uma ocorrência na amostra: “*Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*”, com quatro artigos, “*Estudios Gerenciales*”, com três artigos, “RAE Eletronica”, com três artigos, “Revista Brasileira de Finanças”, com três artigos, “Revista Brasileira de Gestão de Negócios”, com dois artigos, “Revista Contabilidade & Finanças”, com 10 artigos, “Revista de Administração Contemporânea – RAC”, com 15 artigos, “Revista de Administração Mackenzie”, com cinco artigos, “Revista de Economia Institucional”, com dois artigos e “Revista Innovar”, com dois artigos. Sobre o termo “Governança Corporativa”, seis revistas científicas apareceram na amostra com mais de um artigo: “Governança Corporativa”: “Contabilidade Vista & Revista”, com dois artigos, “Revista Brasileira de Gestão de Negócios”, com dois artigos e “Revista de Administração Contemporânea”, com dois artigos. Sobre o tema “Teoria dos Stakeholders” encontramos nove revistas, mas apenas três com mais de um artigo: “Revista Contabilidade & Finanças”, com dois artigos, “Revista de Administração Contemporânea”, com dois artigos e “Revista Universo Contábil”, com três artigos.

Na categoria “periódico”, no caso do termo: “Teoria da Agência”, 66% dos trabalhos encontrados são de origem nacional, distribuídos percentualmente entre Minas Gerais (2%), Paraná (34%), Rio de Janeiro (10%) e São Paulo (53%), e 34% dos periódicos

são de origem internacional, distribuídos percentualmente entre Argentina (1%), Chile (4%), Colômbia (9%), Espanha (12%), EUA (1%), Perú (1%), Venezuela (6%). Na pesquisa do termo “Governança Corporativa”, 100% dos artigos que apareceram na amostra são de origem brasileira e a vinculação a Universidades e entidades está distribuída percentualmente entre Minas Gerais (22%), Rio de Janeiro (1%), São Paulo (45%), Paraná (22%). A respeito do termo “Teoria dos Stakeholders” os artigos encontrados na amostra hierarquizada por relevância estão distribuídas entre o Brasil (85%), nos estados do Paraná (18%), Rio de Janeiro (10%), Santa Catarina (36%) e São Paulo (36%), e em outros países: Chile (7%) e Espanha (7%). Para efetuar este mapeamento consultamos via Internet os endereços eletrônicos dos periódicos encontrados e mapeamos o país de origem e respectivas Unidades Federativas destas publicações. Destacamos que na análise da distribuição das publicações brasileiras a respeito dos três temas estudados observamos uma prevalência das regiões sudeste – com maior concentração em Universidades e entidades localizadas no Estado de São Paulo, e na região sul – onde a concentração é maior em Universidades e entidades localizadas no estado do Paraná.

Na categoria “data da publicação”, a respeito do termo “Teoria da agência”, o período ao que se referem os 68 artigos coletados está compreendido entre 1996 a 2012. No caso do termo “Governança Corporativa” o conjunto dos trabalhos selecionados na amostra ordenada e exibida por relevância pelo portal da CAPES estão compreendidos no período de 2010 a 2012 e, sobre o termo “Teoria dos Stakeholders”, a data de publicação dos 13 artigos coletados está compreendida no período de 2006 a 2012.

Finalmente na categoria “Fonte”, a respeito do termo “Teoria da Agência” a distribuição dos trabalhos encontrados localiza-se: *Cengage Learning, Inc.* (69%), *Directory of Open Access Journals – DOAJ* (15%), *SciELO*

*Brazil – Scientific Electronic Library Online* (9%),

*Fundación Dialnet* (3%), *John Wiley & Sons, Inc.* (1%) e *SciVerse ScienceDirect Journals* (3%). Sobre o termo “Governança Corporativa” os trabalhos encontrados se localizam nos seguintes bancos de dados: *Cengage Learning, Inc.* (22%), *Directory of Open Access Journals – DOAJ* (56%), *SciELO Brazil – Scientific Electronic Library Online* (22%). No caso do termo “Teoria dos Stakeholders” tem-se: *Cengage Learning, Inc.* (38%), *Directory of Open Access Journals – DOAJ* (38%), *SciELO Brazil – Scientific Electronic Library Online* (15%), *Fundación Dialnet* (9%).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância de se ampliar os estudos da Administração bem como do entendimento a respeito do relacionamento entre temáticas afins este trabalho tentou apresentar o modo como estão dispostos os temas Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders no campo acadêmico nacional e internacional no sentido de traçar um perfil dos trabalhos científicos publicados por pesquisadores brasileiros e estrangeiros. A partir de uma revisão de literatura sobre os conceitos abordados buscou-se apresentar a origem dos temas trabalhados bem como sua evolução e desdobramentos no campo da Administração.

Por meio de uma análise de 90 artigos revisados por pares, publicados em revistas científicas e disponíveis para pesquisa aberta no website da CAPES ordenados por relevância classificou-se o material coletado com a finalidade de observar a utilização direta dos termos pesquisados nos títulos das publicações, de identificar o número de trabalhos publicados por autor e os meios mais recorrentes destas publicações. Além disso, foi realizado mapeamento geográfico dos periódicos nos quais os artigos analisados foram publicados, identificando o país de origem e respectivas Unidades Federativas. Finalmente, foi identificado o ano de publicação dos trabalhos

encontrados e os bancos de dados eletrônicos de origem nos quais estes arquivos estão armazenados.

Neste contexto, destacou-se quanto ao aspecto da vinculação das publicações encontradas e sua origem geográfica que chamou atenção o fato que embora os temas estudados “Governança Corporativa”, “Teoria da Agência” e “Teoria dos *Stakeholders*” terem surgido nos EUA, os artigos encontrados estão publicados em periódicos vinculados a instituições de ensino praticamente espanholas e sul-americanas. Ainda referente a este fato outra questão que pareceu intrigante é que mesmo que a vinculação não esteja diretamente associada aos EUA a instituição proprietária do maior número dos periódicos que apareceram na amostra é a *Cengage Learning, Inc.*, uma empresa de origem Norte-Americana.

Outro ponto também chamativo neste estudo é a desproporção entre o número de trabalhos encontrados sobre os temas “Governança Corporativa”, apenas nove, contra 68 trabalhos encontrados sobre o tema “Teoria da Agência”. Embora já se esperasse encontrar um contingente maior de trabalhos sobre este segundo tema não esperávamos encontrar tão poucos trabalhos sobre o tema da Governança uma vez que, como dito anteriormente, o próprio conceito de Governança surge e se mantém como uma decorrência dos problemas de agência. No sentido de superar esta lacuna, nos termos de perspectivas futuras acreditamos na possibilidade aprofundar esta análise descritiva no sentido de ampliar a amostra trabalhada incluindo para além do portal de periódicos da CAPES, outras fontes importantes de dados para o campo da Administração, como os portais eletrônicos de pesquisa SPELL, EBSCO e SCOPUS com a finalidade de aprofundar o entendimento das questões levantadas e incorporar outras variáveis.

Finalmente, chama-se a atenção também para o fato de que nas publicações que fazem parte de periódicos nacionais, estes estão vinculados a instituições com maior concentração na região sudeste o que pode

talvez não só reforçar a importância desta região no contexto dos estudos acadêmicos da Administração, mas revelar um estreitamento entre os interesses acadêmicos de estudiosos destes temas que, por meio de programas de pesquisa *stricto sensu* localizados na região sudeste, podem ter uma aproximação geográfica maior com organizações que atuam no mercado financeiro e da própria BOVESPA, nesta região.

Desta forma, espera-se ter contribuído para a ampliação do debate entre o principal, agentes e demais *Stakeholders* no tocante ao mapeamento e quantificação dos processos de comunicação escrita envolvidos nos conceitos abordados, demonstrado a importância destes temas no contexto dos trabalhos científicos produzidos a nível nacional e internacional.

## REFERÊNCIAS

1. ARROW, K. J. *Principal and agents: the structure of American business*. Boston: Harvard Business School Press, 1985.
2. BACHARACH, S. B. *Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation*. *Academy of Management Review*, v.14, p. 496-515, 1989.
3. BERLE, Adolf Jr; MEANS, Gardner. *The Modern Corporation and private property*. New York: MacMillan publishing company, 1932.
4. BERTERO, C.O. *A arte de bem governar*. *Debates GV Saúde – Comunicação e Gestão em Saúde*. Primeiro Semestre, v. 5, p. 21-22, 2008. Disponível em: [http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/gvsaude/Pesquisas\\_publicacoes/debates/05/54.pdf](http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/gvsaude/Pesquisas_publicacoes/debates/05/54.pdf). Acesso em 03/12/12.
5. BLACK, B. S., CARVALHO, A. G., GORGA E. *Corporate governance in Brazil*. *Emerging Markets Review*, v. 11, p. 21–38, 2010.
6. BOAVENTURA, J. M.G., CARDOSO, F.R., SILVA, E.S., SILVA, R.S. *Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras*. RBGN: São Paulo, v.11, p.289-307, 2009.

7. BOURDIEU, P. A economia das trocas simbólicas. São Paulo: Perspectiva, 2005.
8. BRENNER, S. N., COCHRAN, P. The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. Paper presented at the annual meeting of the International Association for Business and Society, Sundance: UT, 1991.
9. \_\_\_\_\_, MOLANDER, E. A. Is the ethics of business changing? *Harvard Business Review*, v. 58, p. 54-65, 1977.
10. CANADIAN INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS. Exposure draft: guidance for directors – governance processes for control. *CA Magazine*, v. 128, p. 1-10, 1995.
11. CARVALHO, A. G. Governança Corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração de Empresas – FGV*, v. 37, n.3, p. 19-32, 2002.
12. CLARKSON, M. B. E., DECK, M. C., SHINER, N. J. The stakeholder management model in practice. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas, NV, 1992.
13. \_\_\_\_\_. Et. al. The Toronto conference: reflections on stakeholder theory. *Business & Society*, Chicago. v.33, p. 82-132, 1994.
14. \_\_\_\_\_. Corporate social performance in Canada. In PRESTON, L. E. (Ed.) *Research in corporate social performance and policy*. Greenwich: JAI Press. v.10, p.241-265, 1998.
15. COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. História e missão, 16. 2013. Capturado em 05/02/2013. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/sobre-a-capes/historia-e-missao>
17. COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS. CARTILHA DE GOVERNANÇA. 2002. Capturado em 18. 27.07.12. Disponível em: [www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc).
19. CORBIN, J., STRAUSS, A. *Qualitative Sociology*. Human Science Press, Inc., v.13, p.3-21, 1990.
20. CORNFORTH, C. *The governance of public and non-profit organizations: what do boards do?* Oxon: Routledge. 2003.
21. COSTA, M. A. N. *A Intervenção Social Contemporânea do Empresariado Brasileiro. VI CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA*. Universidade de Nova Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. v. 230, p.1-15, 2008. Disponível em [www.aps.pt/vicongresso/pdfs/230.pdf](http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/230.pdf), acesso em 10/12/12.
22. DAILY, C., DALTON, D. R., CANNELLA Jr., A. A. Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, v. 28, p. 371-382, 2003.
23. DELEUZE, G., GUATTARI, F. *Mil Platôs - Capitalismo e Esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1997.
24. DIMAGGIO, P. J., POWELL, W.W. The iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v.48, p. 174-160, 1983.
25. DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, v. 20, p. 65 – 91, 1995.
26. DONNELLY, R., MULCAHY, M. Board structure, ownership, and voluntary disclosure in Ireland. *Corporate Governance*, v. 16, p. 416-29, 2008.
27. EVAN, W. M., FREEMAN, R.E. A. Stakeholder Theory of the modern corporation: Katian Capitalism In:
28. DONALDSON, T.; WERHANE, P.H. (Eds.) *Ethical issues in business*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.
29. FERREIRA, J. S.W. Governança, um novo paradigma de gestão? Notas de uma palestra.

- São Paulo: FAUUSP, v.9, p.1-19, 2001. Disponível em: [www.usp.br/fau/deprojeto/labhab/.../ferreira\\_governoparadigma.pdf](http://www.usp.br/fau/deprojeto/labhab/.../ferreira_governoparadigma.pdf), capturado em 03/12/12.
30. FILHO, N. S., SILVA, C. S. As Grandes empresas nos anos 90: Respostas estratégicas a um cenário de mudanças. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, 2001.
31. FLIGSTEIN, N. The transformation of corporate control. Cambridge-MA, Harvard University Press. 1990.
32. FONTES FILHO, J. R. Governança Corporativa e o Papel dos Conselhos de Administração: Um estudo no contexto das cooperativas de crédito. Trabalho apresentado e publicado nos anais do 5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management. Santo Domingo: República Dominicana, 2007.
33. \_\_\_\_\_. A Contribuição das Práticas de Governança Corporativa dos Fundos de Pensão ao Fortalecimento da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil. *Made*, v.1, p. 1-16, 2003.
34. \_\_\_\_\_. Governança organizacional aplicada ao setor público. VIII Congresso Internacional Del CLAD sobre La reforma Del estado y de La Administracion Pública. Ciudad Del Panamá: Panamá., p. 1-18, 2003.
35. FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Massachusetts: Pitman, 1984.
36. \_\_\_\_\_, EVAN, W. M. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, v.9, p. 337-359, 1990.
37. FREY, K. Governança Eletrônica: experiências de cidades europeias e algumas lições para países em desenvolvimento. I Conferência Eletrônica do Centro Virtual de Estudos Políticos (CEVEP) – Dep. Ciência Política da UFMG e Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte (Prodabel). Belo Horizonte: MG, p. 31 – 48, 2000.
38. FORTUNA, E. Mercado financeiro: produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
39. GRAEF, A., SALGADO, V. As relações com as entidades privadas sem fins lucrativos no Brasil. XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador: BA, 2009.
40. GOMES, Ricardo C., GOMES, Luciana O. M. Who is supposed to be regarded as a stakeholder for public organizations in developing countries? *Public Management Review*, v.10, p. 263 – 275, 2008.
41. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Depicting the arena in which Brazilian local government authorities make decisions. What is the role of Stakeholders? *International Journal of Public Sector Management*, v. 22, p. 76 – 90, 2009.
42. \_\_\_\_\_, LIDDLE, J. \_\_\_\_\_. A Five-Sided Model Of Stakeholder Influence. *Public Management Review*, 12:5, p.701 — 724, 2010.
43. GRÜN, R. A classe média no mundo do neoliberalismo. *Tempo Social - Revista de Sociologia USP*, São Paulo, v. 10, p.143-163, 1998.
44. \_\_\_\_\_. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.18, p.139-161, 2003.
45. HALAL, W. E. The new management: Business and social institutions in the information age. *Business in the Contemporary World*, v.2, p. 41-54, 1990.
46. HAWLEY, A. Human Ecology. *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan. David L. Sills (ed.), p. 328-37, 1968.
47. HITT, M. A., IRELAND, R.; HORKISSON, R. E. Administração estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
48. HUNG, H. A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate*

- Governance: An International Review. v. 6, p.101-111, 1998.
49. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia das melhores práticas de governança para Fundações e Institutos. São Paulo: IBGC, 2009.
50. JAWAHAR, I. M., MCLAUGHLIN, G. L. Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, v. 26, p. 397- 414, 2001.
51. KREINER, P., BAMBRI, A. Influence and information in organization-stakeholder relationships. In J. E. Post (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, Greenwich, CT: JAI Press, v. 12, p. 3-36, 1991.
52. LALOË, F., MOSSERI, R. L'évaluation bibliométrique des chercheurs: même pas juste... même pas fausse !
53. Science et société, 2009, p.23-24. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1051/refdp/2009003>, acesso em 23/03/13.
54. LEITE, E. S. O mundo empresarial e a questão social. Porto Alegre: V Workshop Empresa, Empresários e Sociedade, PUCRS, p.1-20, 2006. Disponível em [http://ww.fee.com.br/5workshop/pdf/gt02\\_elaine.pdf](http://ww.fee.com.br/5workshop/pdf/gt02_elaine.pdf), acesso em 05/12/12.
55. MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of the Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, v 22, p. 853–86, 1997.
56. MENDONÇA, L. R., MACHADO FILHO, C. A. P. Governança no terceiro setor: considerações teóricas. *R.Adm.*, São Paulo, v.39, p.302 – 308, 2004.
57. OLIVEIRA, G. e PACHECO, M. Mercado Financeiro. São Paulo: Ed. Fundamento Educacional, 2010.
58. OSBORNE, S. P. The New Public Governance? *Public Management Review*, v. 8, p. 377-387, 2006.
59. PARRINO, R. Rewrapping the package: managerial incentives and corporate governance. *Texas Business Review*. Austin: The University of Texas, p.1-5, 2002.
60. PFEFFER, J. and SALANCIK, G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & How, 1978.
61. PORTER, M. E., *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
62. PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, v. 25, n. 4, p. 348-349, 1969.
63. RAO, K. K., TILT, C. A., LESTER, L. H. Corporate governance and environmental reporting: an Australian study. *Corporate Governance*, v. 12, p. 143 – 163, 2012.
64. ROCHA, T., GOLDSCHMIDT, A. *Gestão dos Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2010.
65. SALAMON, L. M. *The tools of government: a guide to the new governance*. Oxford University Press, 2002.
66. SATO, F. L. R. A teoria da Agência no setor da saúde: o caso do relacionamento da Agência Nacional de Saúde Suplementar com as operadoras de planos de assistência supletiva no Brasil. *RAP Rio de Janeiro*, v. 41, p.49-62, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/04.pdf> acesso em 10/12/12.
67. SAVAGE, G. T., Nix, T. W., WHITEHEAD, C. J., BLAIR, J. D. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, v.5, p. 61–75, 1991.
68. SERAFIM, E., QUELHAS, O. L.G., ALLEDI, C. Histórico e fundamentos da governança corporativa – Contribuições para a sustentabilidade das Organizações. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói:RJ, p. 1-2, 2010.
69. SHAPIRO, S. P. The social control of impersonal Trust. *American Journal of Sociology*. v.93, p.623-658, 1987. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2780293> acesso em 10/12/12.

70. SPINAK, E. Indicadores cienciométricos. *Ciência da Informação*, v.27, n.2, p.141-148, 1998.
71. STOKER, G., Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50, p. 17-28, 1998.
72. TURNBULL, S. Governança Corporativa: Teorias, Desafios e Paradigmas. *Gouvernance: Revue Internationale*, v.1, p. 11-43, 2000. Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=221350> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.221350> acesso em 28/06/2012.
73. VASCONCELOS, F., CYRINO, A. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e Teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. v. 40, p. 20 – 37, 2000.
74. WANG, J., DEWHIRST, H. D. Boards of directors and stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 11, p.115-123, 1992.
75. WEBER, M. A ética protestante e o espírito do capitalismo in: *Coleção os Pensadores*. Vol. XXXVIII, p. 181 – 237, 1974.
76. WISE, V., ALI, M. Case studies on corporate governance and corporate social responsibility. *South Asian Journal of Management*, v. 15, p. 136-50, 2008.
77. WINSTANLEY, D., SORABJI, D., DAWSON, S. When the Pieces Don't Fit: A Stakeholder Power Matrix to Analyze Public Sector Restructuring. *Public Money & Management*, v.15, p.19–26, 1995.

# TERESÓPOLIS E A SEGURANÇA PÚBLICA

## *PUBLIC SECURITY IN TERESÓPOLIS*

Willhian Bastos Gomes<sup>1</sup>, Roberta Montello Amaral<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Discente, curso de Administração, UNIFESO, <sup>2</sup>DsC em Engenharia de Produção, docente UNIFESO.

### RESUMO

Segurança pública é um dos assuntos que faz parte das preocupações diárias da grande maioria dos brasileiros, especialmente daqueles que vivem no Estado do Rio de Janeiro. Muito se fala sobre sua evolução, mas as ferramentas para seu acompanhamento normalmente envolvem cálculos que podem ser difíceis ou questionáveis, pois trata-se de uma variável sujeita a sazonalidade ou outros fatores difíceis de se mensurar. Este artigo tem a pretensão de apresentar um modo simples de acompanhar a evolução de indicadores de segurança através da construção de cartas de controle elaboradas a partir da observação dos dados de ocorrências policiais divulgados pelo Instituto de Segurança Pública para a cidade de Teresópolis. Como resultado observa-se crescimento, em 2020, do delito de estelionato.

**Palavras-chave:** Teresópolis; segurança pública; indicadores.

### ABSTRACT

Public security is part of the daily concerns of Brazilians, especially those who live in Rio de Janeiro. The available tools for its follow-up usually involve calculations that can be difficult or questionable because of seasonality, for example. This article intends to present a simple way to follow the evolution of security indicators: control charts elaborated from the observation of the data of police events released by the Institute of Public Security for the city of Teresópolis. As a result, there is a growth, in 2020, of the crime of fraud.

**Keywords:** Teresópolis; public security; indicators.

## INTRODUÇÃO

Quando se pensa em Segurança Pública, a primeira coisa que vem à cabeça é como a taxa de violência está alta no Brasil e que falta muito a ser feito nesse aspecto. Todos os dias, inúmeros registros de ocorrência são feitos nas delegacias do país, porém não existe uma receita mágica ou um código secreto que permita simplesmente acabar com a onda de violência que os brasileiros enfrentam. Para melhorar essa situação, é necessário um trabalho lento, árduo e constante, no qual população e autoridades competentes estejam envolvidas. Uma forma muito simples de começar é avaliar como a segurança pública está à nossa volta. Analisar dados e propor reflexões a respeito do tema são ações que podem criar hábitos de melhoria para a área. Assim, iniciar a tarefa por um município pequeno, como Teresópolis, é um modo de, em pouco tempo, gerar discussões sobre o assunto que sirvam de parâmetros para o país inteiro.

Deste modo, o objetivo deste artigo é fazer um diagnóstico sobre como anda a evolução dos registros ligados à segurança pública no município de Teresópolis para que sirva como uma fonte de consulta capaz de indicar que aspectos merecem ter mais atenção das autoridades públicas, servindo de consulta para o desenvolvimento de estratégias de atuação de curto, médio e longo prazos.

A metodologia empregada nesta pesquisa consistiu na construção de cartas de controle a partir dos dados de comunicação de delitos divulgados mensalmente pelo Instituto de Segurança Pública (ISP), fonte de dados oficial dos indicadores de violência de todo o Estado do Rio de Janeiro, onde o município de Teresópolis está localizado.

Este artigo está dividido em quatro seções, incluindo esta introdução. Na seção 2 é apresentado um breve panorama sobre segurança pública. Na seção 3 são detalhados aspectos metodológicos e os resultados deste trabalho. Por fim, a seção 4 apresenta as considerações finais, incluindo conclusões,

sugestões de trabalhos futuros e limitações da pesquisa.

Destaca-se que este artigo é resultado de parte de um levantamento maior e mais profundo sobre indicadores de Teresópolis, como elemento de um programa de incentivo à pesquisa e à extensão institucional do UNIFESO, que forneceu apoio logístico e financeiro para o desenvolvimento inicial da pesquisa aqui apresentada.

## SEGURANÇA PÚBLICA

A Segurança Pública é de grande preocupação das autoridades de um modo geral. Prova disso é que está incluída na Constituição Federal do Brasil, Título V, Capítulo III, no Artigo 144 que preconiza que esta pauta é “dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio (...)”. O referido artigo ressalta, ainda, que é um assunto que exige ser tratado com eficiência. (BRASIL, 1988).

Para controle deste assunto no Estado Rio de Janeiro foi criado pela Lei nº 3.329, de 28 de dezembro de 1999 o ISP, classificado como uma autarquia vinculada diretamente à Secretaria de Estado de Segurança Pública (SESEG) com a missão é de “produzir informações e disseminar pesquisas e análises com vistas a influenciar e subsidiar a implementação de políticas públicas de segurança e assegurar a participação social na construção dessas políticas”. (AMARAL & FONSECA, 2018)

De acordo com Amaral & Fonseca (2018):

a situação [da segurança pública no Brasil] não parece estar tão sob controle quanto o desejável, principalmente no estado do Rio de Janeiro (...). Porém, mesmo com essa situação, pelo Atlas da Violência observa-se que o Município de Teresópolis foi considerado o mais pacífico do estado do Rio de Janeiro em 2015, com

uma taxa de homicídio de 6,4 estando em 10 lugar em relação a todos os municípios do país.

Com este breve relato sobre o tema principal deste artigo, fica estabelecida a relevância deste tema, cuja metodologia e resultados serão apresentados na próxima seção. Para maiores informações sobre esta questão sugere-se a consulta aos trabalhos de FBSP (s/d, a e b), Brasil (2017), Cerqueira *et al* (s/d), Miranda (s/d) e Amaral & Fonseca (2017).

## METODOLOGIA E RESULTADOS

Os procedimentos metodológicos que deram suporte a esta pesquisa foram divididos em quatro etapas: levantamento de dados, amostragem e análise, montagem das cartas de controle, identificação dos principais problemas do município.

Para o levantamento dos dados foi feita uma pesquisa envolvendo os dados divulgados pelo ISP. Contando com uma base de dados mensal iniciada em 2014 é possível acompanhar a evolução de 52 diferentes ocorrências totalizadas na 110ª DP, única delegacia localizada no município. Até a data de elaboração do relatório desta pesquisa estavam disponíveis os dados de julho de 2020, o que representa uma base de dados com 79 meses de observações.

Para a amostragem e análise, a partir dos dados coletados, foram identificadas e excluídas aquelas ocorrências com pouca relevância (no máximo 9 ocorrências mensais nos últimos 12 meses). Foram, então, descartados 36 tipos de delito, restando, para a etapa seguinte, as seguintes infrações (na ordem de apresentação disponível na planilha do ISP):

- I.lesão corporal dolosa;
- II.estupro;
- III.lesão corporal culposa;
- IV.furto de veículos;
- V.furto de celular;
- VI.outros furtos;
- VII.estelionato;
- VIII.apreensão de drogas;

- IX.posse de drogas;
- X.tráfico de drogas;
- XI.apreensão de drogas sem autor;
- XII.recuperação de veículos;
- XIII.auto de prisão em flagrante;
- XIV.auto de apreensão de adolescente por prática de ato infracional;
- XV.cumprimento de mandado de prisão;
- XVI.ameaça.

Depois, na etapa de montagem das cartas de controle, cada variável restante passou por um processo de identificação de sua trajetória, com o auxílio de ferramentas estatísticas. Aplicou-se, então, a construção de cartas do tipo I-mR, indicadas para o acompanhamento deste tipo de dado. (COSTA, EPPRECHT & CARPINETTI, 2004)

As cartas de controle podem ser aplicadas para que se identifique processos fora de controle, que recebem esta classificação quando extrapolam os limites de controle. No entanto, esta é apenas uma das classificações para indicar um processo que deveria receber alguma intervenção. Para maiores detalhes sobre as cartas de controle recomenda-se a leitura de Wheeler & Chambers (1992).

Outros critérios também podem ser levados em consideração, a saber:

- Sete ou mais pontos consecutivos acima ou abaixo da linha central;
- Seis pontos consecutivos em linha ascendente ou descendente continuamente;
- Quatorze pontos consecutivos alternando acima e abaixo;
- Três pontos consecutivos sendo 2 deles do mesmo lado em relação a linha central e fora de 2/3 em relação à linha central;
- Quinze ou mais pontos consecutivos contidos em um intervalo de 1/3 em relação à média;
- 8 pontos em ambos os lados da região central com nenhum deles dentro do limite de 1/3 em relação à linha central. (<https://www.citisystems.com.br/cartas-de-controle/>)

Destaca-se que esta ferramenta não foi construída para acompanhamento de fenômenos desta natureza, tendo sido

concebida para utilização de acompanhamento de processos fabris com o intuito de avaliar se a produção de determinada máquina ou unidade se encontra dentro ou fora de controle. Portanto, esta etapa pode ser vista como uma nova utilização desta técnica, implicando em um novo uso para as cartas, além daqueles usualmente encontrados na literatura, assim como foi a proposta de Amaral (2008). Adicionalmente, ressalta-se que as cartas I-mR permitem o acompanhamento tanto do fenômeno propriamente dito, quanto de sua variabilidade, implicando na investigação de dois aspectos de extrema importância para o diagnóstico proposto. Assim, a partir de dados divulgados mensalmente pelo ISP, que atualiza sua base desde 2014, foram elaborados os

gráficos referentes aos principais crimes verificados em Teresópolis.

Finalmente, a identificação dos principais problemas do município, acredita-se, se traduz em um insumo de elevada relevância para garantir foco das autoridades públicas não só na construção das estratégias atuais de atuação em seus trabalhos rotineiros, como na construção de políticas de atuação para redução da violência de Teresópolis.

Antes da apresentação dos resultados propriamente ditos, vale a pena conhecer um pouco da estatística descritiva referente aos delitos destacados na etapa de amostragem, conforme indicam GRACIOLI, AMARAL & TAFNER (2019)

Estes resultados encontram-se listados na Tabela 1.

TABELA 1: MÉDIA MENSAL DE REGISTROS POR ANO – TERESÓPOLIS – DELITOS DE INTERESSE (número de registros):

DELITOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Δ média anual	Δ 2019/2020
lesão corporal dolosa	73,33	79,33	83,92	69,67	78,67	71,58	56,86	-4,2%	-20,6%
estupro	4,58	5,58	6,50	5,83	10,00	7,25	4,71	0,5%	-35,0%
lesão corporal culposa	36,42	36,58	39,08	24,42	30,00	32,25	23,29	-7,2%	-27,8%
furto de veículos	11,33	9,25	12,25	7,17	9,00	6,67	4,71	-13,6%	-29,3%
furto de celular	3,92	6,83	7,42	6,83	5,92	6,58	3,71	-0,9%	-43,6%
outros furtos	68,75	73,08	66,83	76,83	86,17	75,17	47,86	-5,9%	-36,3%
estelionato	17,75	22,75	25,75	15,67	25,33	27,67	29,14	8,6%	5,3%
apreensão de drogas	30,67	41,17	37,17	58,67	58,58	51,50	38,86	4,0%	-24,5%
posse de drogas	13,50	24,25	16,75	29,33	29,92	23,92	12,43	-1,4%	-48,0%
tráfico de drogas	17,92	17,92	20,92	27,17	28,50	25,92	25,29	5,9%	-2,4%
apreensão de drogas sem autor	1,50	1,42	1,42	4,92	4,42	4,83	3,57	15,6%	-26,1%
recuperação de veículos	5,92	6,58	6,58	5,00	4,42	5,08	4,43	-4,7%	-12,9%
auto de prisão em flagrante	36,83	38,83	48,17	54,75	57,83	53,75	46,29	3,9%	-13,9%
auto de apreensão de adolescente por prática de ato infracional	7,75	7,17	10,50	8,50	7,92	8,42	6,29	-3,4%	-25,3%
cumprimento de mandado de prisão	14,42	15,92	19,42	18,58	14,67	21,67	10,43	-5,3%	-51,9%
ameaça	67,00	87,75	97,67	66,92	81,33	80,25	63,29	-0,9%	-21,1%

Fonte: ISP

O que se verifica é que, na grande maioria dos dados há uma redução nas médias de todo o período e do ano de 2019 para 2020. Se observarmos apenas os anos de 2019 e 2020, somente o crime de “estelionato” apresentou incremento. Adicionalmente, quase todas as reduções apresentaram mais de 2 dígitos,

implicando numa queda significativa das ocorrências. Aparentemente esta é uma boa notícia, mas será que olhar apenas para a média é suficiente para chegarmos a essa conclusão? Um olhar sobre a variação mensal também pode levar a algumas ilações importantes. Assim, a Tabela 2 apresenta o desvio padrão destas mesmas variáveis.

**TABELA 2: DESVIO-PADRÃO MENSAL DE REGISTROS POR ANO – TERESÓPOLIS – DELITOS DE INTERESSE (número de registros):**

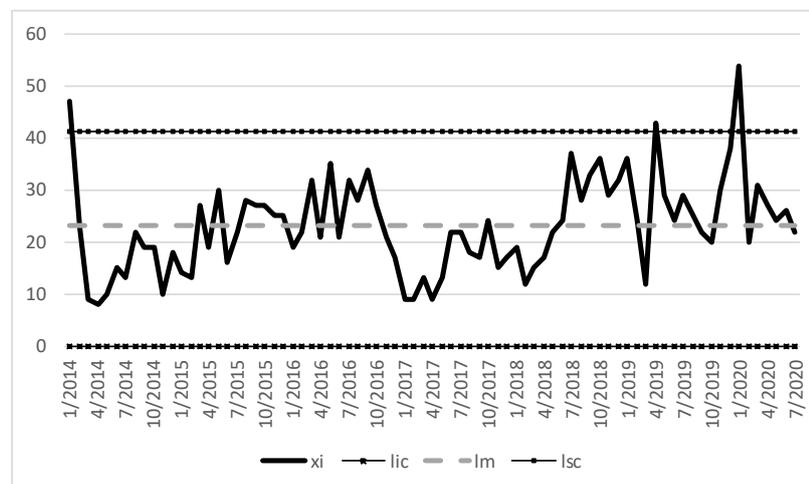
DELITOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Δ média anual	Δ 2019/2020
lesão corporal dolosa	12,69	16,71	13,65	16,53	14,52	19,45	14,86	2,7%	-23,6%
estupro	2,31	2,19	3,06	4,55	3,49	2,73	2,50	1,3%	-8,7%
lesão corporal culposa	12,40	8,62	14,85	9,00	9,28	8,39	13,41	1,3%	59,9%
furto de veículos	2,06	4,09	4,92	3,41	2,26	2,02	3,30	8,2%	63,9%
furto de celular	2,11	3,13	2,43	3,56	3,06	2,50	4,35	12,8%	73,7%
outros furtos	8,70	10,06	10,43	24,45	10,03	19,69	18,56	13,5%	-5,7%
estelionato	10,56	5,85	6,34	5,28	8,42	8,48	11,52	1,5%	35,9%
apreensão de drogas	6,44	8,38	8,52	21,36	15,22	11,15	6,87	1,1%	-38,4%
posse de drogas	5,11	5,72	4,56	13,55	10,29	7,61	4,39	-2,5%	-42,3%
tráfico de drogas	4,27	5,05	5,58	7,53	7,74	6,02	6,52	7,3%	8,3%
apreensão de drogas sem autor	0,80	1,51	1,24	2,78	2,68	2,92	2,30	19,3%	-21,2%
recuperação de veículos	1,51	4,32	3,58	2,30	1,68	1,93	3,15	13,1%	63,6%
auto de prisão em flagrante	8,05	22,18	11,97	11,05	17,41	13,07	11,24	5,7%	-14,0%
auto de apreensão de adolescente por prática de ato infracional	5,10	4,51	4,85	4,17	2,84	4,38	2,69	-10,1%	-38,6%
cumprimento de mandado de prisão	8,24	9,44	9,71	7,33	4,85	6,53	5,09	-7,7%	-22,0%
ameaça	13,77	15,24	12,94	14,61	12,28	17,76	12,11	-2,1%	-31,8%

Fonte: ISP

A observação do desvio padrão mostra que a variabilidade dentro do ano não tem apresentado queda, o que significa que pode haver meses mais ou menos propícios para determinados delitos. Apesar de as médias anuais estarem em queda, pode haver fortes oscilações dentro de um mesmo ano, o que corrobora a necessidade de um olhar mais aprofundado sobre as variáveis. Desta forma, terminada essa etapa inicial de cálculo das estatísticas básicas, foram elaboradas as cartas de controle I-mR para cada um dos 16 delitos em questão.

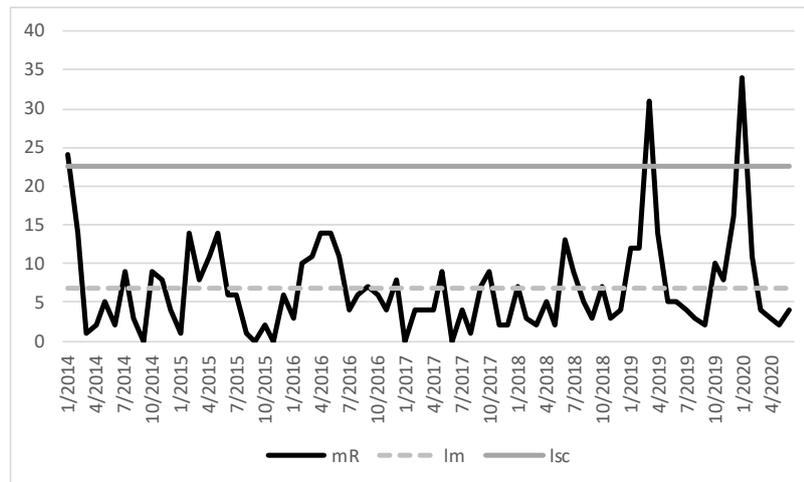
Para uma análise completa seria necessário apresentar todos os pares de carta I-

mR de cada uma das variáveis observadas. Mas, com o intuito de fornecer foco, só serão apresentadas nesta seção as cartas para os crimes que apresentaram, nos últimos 12 meses, pelo menos uma ocorrência na carta I acima dos limites superiores de controle (lsc). Acredita-se que é este conjunto de dados que precisa ter maior foco da autoridade pública que deseja reduzir a violência da cidade, pois representa delitos que, no curto prazo, apresentaram algum descontrole. Sendo assim, restaram apenas 2 tipos de ocorrência com pontos acima de lsc: estelionato e apreensão de drogas sem autor. Suas cartas estão destacadas nos gráficos 1 a 4.

**Gráfico 1: Carta I - Teresópolis - estelionato**


Fonte: ISP

**Gráfico 2: Carta mR - Teresópolis - estelionato**

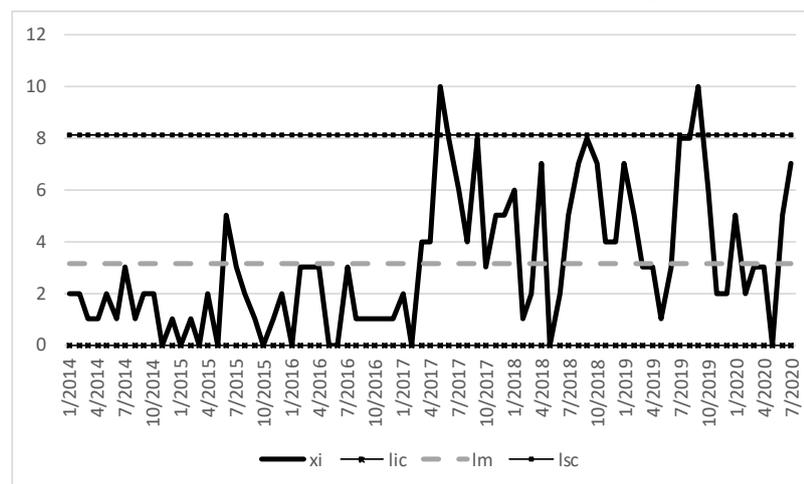


Fonte: ISP

Este tipo de delito não só apresenta pontos fora de controle para os últimos 12

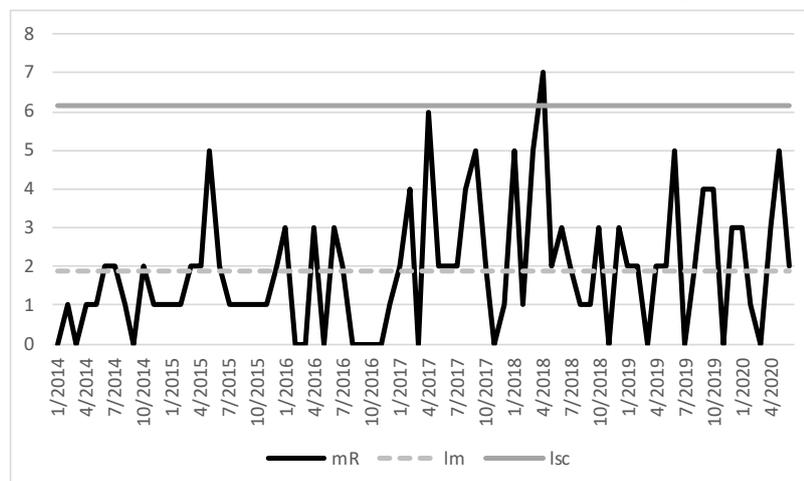
meses como também parece estar em trajetória ascendente. Destaca-se a grande variabilidade verificada nos meses de abril/19 e fevereiro/20.

**Gráfico 3: Carta I - Teresópolis - apreensão de drogas sem autor**



Fonte: ISP

**Gráfico 4: Carta mR - Teresópolis - apreensão de drogas sem autor**



Fonte: ISP

Com relação a esta variável, destaca-se o crescimento no número de ocorrências registradas a partir de março de 2017.

Sendo assim, foi feita uma investigação minuciosa nas demais métricas avaliadas, considerando-se os dados do ano de 2020, um ano bastante particular em função da existência da pandemia do COVID-19. Foram averiguados os 7 dados disponíveis referentes a 2020 e destacados os delitos que, neste ano, atenderam aos seguintes critérios, considerando-se exclusivamente a carta I:

- Sete pontos consecutivos acima da linha central;
- Seis pontos consecutivos em linha ascendente continuamente.

Estas regras foram escolhidas porque acredita-se que indiquem aqueles crimes que podem estar em ascensão nos últimos meses. Neste caso, destaca-se que nenhuma das variáveis foi classificada como estando fora de controle.

Adicionalmente, vale a pena investigar os delitos que historicamente apresentaram-se fora de controle. O trabalho de Amaral & Fonseca (2017) chama atenção para “Lesão corporal culposa e dolosa”, “apreensão de drogas”, “estelionato” e “ameaças”. As cartas sugerem que Lesão corporal culposa e dolosa”, “apreensão de drogas” e “ameaças” atualmente estão em trajetória descendente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma, nota-se que a análise acadêmica, em questão, contribui muito para atuação, na área em pauta, dos gestores públicos em conjunto com a população de Teresópolis, a quem foi apresentada com o auxílio do PIEx UNIFESO. Isso, porque, a partir dela, é possível enxergar os tipos de crimes que carecem de um cuidado maior, como, por exemplo, o delito de estelionato. Sendo assim entende-se que o objetivo desta investigação, ou seja, “fazer um diagnóstico sobre como anda a evolução dos registros ligados a segurança pública no município de Teresópolis” foi cumprido na seção anterior.

É importante frisar que olhar para o passado nos dá pistas sobre o futuro, mas não é garantia de que o cenário exposto neste trabalho irá se manter nos próximos meses. Assim, esta pesquisa está limitada pelo olhar do passado, sem que se garanta um olhar prospectivo com as técnicas até aqui empregadas.

Como sugestão de trabalhos futuros indica-se a atualização das cartas de controle dos dados de segurança pública de Teresópolis seguindo a metodologia aqui proposta, bem como a utilização desta mesma ferramenta nos demais municípios do Estado do Rio de Janeiro.

## AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio do UNIFESO, especialmente da coordenação dos cursos de graduação em Administração e em Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCHS) e da Diretoria de pós-graduação, pesquisa e Extensão (DPPE), pelo apoio recebido para o desenvolvimento desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

1. AMARAL, Roberta Montello Identificação de Momentos de Compra e Venda de Ações Baseada em Gráficos de Controle. Tese de Doutorado, PUC-RJ, Rio de Janeiro, 2008.
2. AMARAL, Roberta Montello; FONSECA, Danilo Amaral da. Diagnóstico e Divulgação da Situação da Segurança Pública de Teresópolis/RJ: Uma Aplicação de Cartas de Controle. XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Joinville, 2017.
3. AMARAL, Roberta Montello; FONSECA, Danilo Amaral da. Diagnóstico e Divulgação da Situação de Segurança Pública de Teresópolis/RJ: uma análise histórica. CASI, Rio de Janeiro, 2018.
4. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.
5. BRASIL. IPEA; Atlas da Violência; IPEA; Rio de Janeiro; 2017. disponível em <http://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/arquivos>

- /downloads/8623-170602atlasdaviolencia2017.pdf, acesso em 20/4/18
6. CERQUEIRA, Daniel et al. Atlas da Violência. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/download/2/2017>> Acesso 01 mai 2018.
7. COSTA, Antonio Fernando Branco Costa; EPPRECHT, Eugenio Kahn & CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro; Controle Estatístico de Qualidade, São Paulo: Editora Atlas, 2004.
8. FBSPa. Anuário Brasileiro de Segurança Pública. Disponível em: <[http://www.forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2017/12/ANUARIO\\_11\\_2017.pdf](http://www.forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2017/12/ANUARIO_11_2017.pdf)> Acesso: 01 mai 2018.
9. FBSPb. Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Disponível em: <<http://www.forumseguranca.org.br/perfil/apresentacao/>> Acesso: 01 mai 18.
10. GRACIOLI, José; AMARAL, Roberta Montello; TAFNER, Paulo. Estatística Para Iniciantes. Rio de Janeiro, Publit, 2019.ISP: <http://www.isp.rj.gov.br>
11. MIRANDA, Tiago. Sistema Nacional de Segurança Pública é aprovado em comissão. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/radio/materias/RADIOAGENCIA/520561-SISTEMA-NACIONAL-DE-SEGURANCA-PUBLICA-E-APROVADO-EM-COMISSAO.html>> Acesso 01 mai 2018.
12. RIBEIRO, Ludmila. Afinal, qual é o papel que o município pode ter na segurança pública? Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/politica/afinal-qual-e-o-papel-que-o-municipio-pode-ter-na-seguranca-publica>> Acesso 01 mai 2018.
13. WHEELER, Donald J. & CHAMBERS, David S.; Understanding Statistical Process Control. New York: SPC Press, 1992.

# CONTRIBUIÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA NUM PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO. CONSTRUINDO UM MÉTODO.

*A NEW APPROACH TO RESEARCH IN BUSINESS MASTER DEGREE PROGRAM. BUILDING METHOD*

**Priscila Pereira Fernandes<sup>1</sup>, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Doutora em Administração Pública e professora do Curso de Administração do UNIFESO, <sup>2</sup>Doutor em Administração e professor Adjunto da FEA/USP

## RESUMO

O cenário empresarial altamente competitivo faz com que executivos busquem cada vez mais qualificação e procurem os programas de mestrado. Vendo essa demanda, aumentou-se a oferta de mestrados profissionais. Entretanto, a diferença entre mestrados profissional e acadêmico é muito tênue e os gestores, muitas vezes não conseguem fazer uma pesquisa na dissertação que irá contribuir efetivamente no seu trabalho. Pensando em preencher essa lacuna, foi feita essa pesquisa na qual foi desenvolvido um novo método de pesquisa específico para alinhar a prática profissional com a pesquisa científica. Trata-se de um método que quebra o paradigma vigente pois ao invés de ir da teoria para a prática, vai da prática para a teoria.

**Palavras-Chave:** Método de Pesquisa; Metodologia da Pesquisa; Pesquisa Profissional

## ABSTRACT

The highly competitive business scenario makes executives look for more and more qualifications and seek master's programs. Seeing this demand, the offer of professional master's degrees increased. However, the difference between professional and academic master's degrees is very tenuous and managers often fail to do research in the dissertation that will effectively contribute to their work. Thinking about filling this gap, this research was carried out in which a new specific research method was developed to align professional practice with scientific research. It is a method that breaks the current paradigm because instead of going from theory to practice, it goes from practice to theory.

**Key Words:** Research Method; Research Methodology; Professional Research

## INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo, altamente competitivo, tem como pontos fundamentais: ultrapassar a concorrência e a busca por resultados. Esse pilar da concorrência gerou a cultura da mudança que requer, obrigatoriamente, uma série de requisitos de competências para fazer surgir a inovação, que em última análise será o elemento de diferenciação em se atingir esses objetivos e, em grau superlativo, a liderança de mercado.

Ao mesmo tempo, a atmosfera empresarial em seu conjunto, também é altamente complexa, causando insegurança aos gestores das organizações compelindo-os a procurar maior aprimoramento nos cursos de pós-graduação *lato senso* específicos para gestores denominados *Masters in Business Administration* - MBA's. Esses cursos, até pouco tempo não lhes conferia a solidez de conhecimentos para assegurar suas tomadas de decisões. Essa necessidade fez surgir o Mestrado Profissional em Administração - MPA, considerado à época o "MBA de verdade" (RUAS, 2003).

Todavia, a diferença entre mestrado profissional e acadêmico é muito tênue. O mestrado profissional ainda está construindo sua identidade. Fato que já fez pesquisadores estudarem o processo de avaliação desses MPA's feito pela Coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior - CAPES, a fim de melhor entender o que se espera desses programas (MACCARI, 2008). Consequentemente, as práticas de ensino e os métodos de pesquisa adotados nesses programas acabam sendo os mesmos adotados nos mestrados acadêmicos.

Diante desse cenário, pretendemos responder o seguinte problema: Como poderia ser um Método de Pesquisa para o Mestrado Profissional em Administração utilizando as experiências dos alunos?

A problemática em torno do mestrado profissional em Administração requereu muitas discussões sobre o tema desde 1992, postergando a sua aceitação por discórdias ou

impossibilidades em conciliar o conteúdo acadêmico com o profissional, até ser aprovada a resolução 01/95 da CAPES, preconizando maior flexibilidade ao modelo de pós-graduação *stricto sensu* em 1995 (INFOCAPES, 1995).

Desse modo, a CAPES estabeleceu a necessidade de um novo paradigma, qual seja o de conciliar o estudo científico às necessidades das empresas sem descurar de sua sistemática consagrada em suas avaliações, face às demandas sociais.

Ganhou força o mestrado na modalidade profissional com a rigorosa avaliação dos critérios científicos, na tentativa de se reduzir, cada vez mais, a longa ponte que existia entre a academia e o setor produtivo.

A CAPES, defrontada com essas várias propostas alternativas de mestrado, tem encontrado dificuldades em lidar com elas. Dificuldades explicadas pelo fato de toda estrutura de reconhecimento, acompanhamento e avaliação de pós-graduação estar centrada na concepção de mestrado como etapa preliminar da carreira científica, não a carreira profissional (RAC, 1997). O mestrado profissional é voltado tanto para o desenvolvimento da carreira profissional quanto para a pesquisa científica. Sua Peculiaridade está no aproveitamento da experiência do aluno.

O debate já chega a quase duas décadas, mas está longe de ser esgotado. Foi esta a motivação para a construção de um método de pesquisa para o mestrado profissional em Administração pautado na experiência dos mestrados, a fim de potencializar o aproveitamento da interação entre o estudo científico e a prática de gestão, ao promover uma nova forma de reflexão e de pesquisa.

Para a construção dessa nova maneira de se fazer pesquisa, houve uma quebra de paradigma uma vez que, sua construção é o inverso da pesquisa tradicional. Se originalmente partimos da teoria para a prática, com o método de pesquisa profissional partimos da prática para a teoria.

Toda a teoria que constrói essa reflexão, é apresentada a seguir.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O novo gestor do século XXI e suas demandas educacionais

O perfil dos gestores tem sofrido modificações ao longo do tempo devido à reorganização das empresas, das novas demandas dos clientes e da maior competitividade do mercado (LOPES, 2014). O mestrado profissional veio atender a dualidade pesquisa x prática profissional.

O administrador do século XXI é um eterno estudioso. A ciência do *Management* tem mudado para acompanhar as novas tendências, a saber: gestão do conhecimento em larga escala, possibilidade de co-criação de produtos, construção da inteligência social, inovação e complexidade dos processos (ADOLPHO, 2014). Esse contexto acaba por gerar sobre os gestores uma pressão por resultados, trazendo grande expectativa sobre a atuação dos gestores e sua eficácia na liderança. Espera-se conhecimento técnico, flexibilidade e capacidade de tomar decisões confiáveis e rápidas (RUAS, 2003). Através do mestrado profissional o administrador não apenas estuda novas teorias como pesquisa e propõe aprimoramentos nas mesmas.

A mudança exigida aos gestores foi tão profunda que estes deixaram de ser chamados de gerentes para serem chamados de líderes. Houve uma mudança de paradigma. O gerente tinha o foco no processo e o líder tem o foco nas pessoas. Para Calvosa *et al* (2005) as empresas têm sido bem gerenciadas, mas sub-lideradas. Os gestores precisam acreditar que tudo sempre pode ser melhorado. Precisam ter clara visão das metas para que possam se comprometer com o sucesso da organização e para que consigam transmitir de forma eficiente os objetivos estratégicos e as expectativas específicas aos funcionários para que estes desenvolvam seu potencial e contribuam para o resultado da empresa (CASALS, 2014). Essa postura pró-ativa do líder é desenvolvida por meio da atividade de pesquisa dos mestrados profissionais.

Echeveste *et al* (1999) relata que em uma pesquisa realizada com 136 executivos em 4 estados brasileiros foram identificadas 9 características que o gestor global deve ter. São elas: integridade, visão estratégica, liderança, visão da empresa, capacidade de decisão, foco no resultado, ética, capacidade de negociação e motivação.

Esses pesquisadores acrescentam que uma outra pesquisa sobre os atributos dos gestores realizada com executivos no exterior teve um resultado semelhante. A seguir, os resultados.

1. Capacidade para atuar com emissão e recepção de informação;
2. Capacidade de sintetizar e criar;
3. Habilidade para comandar pessoas;
4. Capacidade de aprender, desaprender e reaprender;
5. Saber lidar com diferenças culturais;
6. Ter mente aberta;
7. Capacidade de aplicar suas competências além da fronteira organizacional;
8. Iniciativa, coragem, flexibilidade e tolerância.

Os resultados dessa última pesquisa demonstram que o mestrado profissional é, realmente, a pós-graduação *stricto sensu* mais adequada para os gestores atuais, visto que das oito competências que eles devem ter, quatro são desenvolvidas no mestrado. São elas: capacidade de sintetizar e criar, capacidade de aprender, desaprender e reaprender, ter a mente aberta e capacidade de aplicar suas competências além da fronteira organizacional.

É evidente a mudança pela qual passaram os gestores na última década. Essa mudança exige novas competências, gerando novas demandas educacionais. Nesse novo contexto organizacional, os cursos de pós-graduação *lato sensu* não atendem totalmente às necessidades dos gestores, pois adotam uma metodologia aplicada ao curto prazo, as chamadas “receitas de bolo”, que apenas ensinam a aplicar determinada ferramenta que nem sempre é adequada à empresa. Com o mestrado profissional o executivo passa a ter uma posição investigativa que contribui para adequar as

ferramentas de gestão às particularidades das empresas.

Surgem então três tipos de cursos para executivos, a saber: o mestrado profissional em Administração; o programa de pós graduação *lato sensu* específico para gestores e os cursos de capacitação executiva, geralmente cursos fechados, feitos especificamente para determinada empresa (WOOD JR. e PAES DE PAULA, 2004).

O mestrado profissional em Administração é considerado o programa mais adequado para os executivos e é o objeto desse estudo, sendo mais detalhado a seguir.

### **A pós-graduação no Brasil: um breve histórico**

Os programas de mestrado e doutorado foram regulamentados no Brasil em 1965 (FESTINALLI, 2005). Até então, a pós-graduação no Brasil era quase inexistente, só tomando fôlego após a normatização desses cursos pelo parecer nº 977/ 65 do então Conselho Federal de Educação conforme foi lembrado por Oliveira e Sauerbronn (2007), de acordo com dados de Sucupira (1980). Nos anos 70 aumentou a oferta de programas de mestrado e doutorado, culminando, em 1976, com a criação da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração – ANPAD. Na década de 90, a pós-graduação teve outro avanço, avanço esse, que vem sendo continuado até os dias de hoje (CANHADA e BULGACOV, 2011).

A partir da década de 1990 houve uma expansão da demanda e da oferta de cursos para executivos que classificamos em três tipos de programas, a saber:

- Mestrado profissional em Administração – MPA: considerado a elite do ensino executivo;
- Programas de pós graduação *lato sensu* com carga horária mínima de 360h e múltiplas possibilidades de especializações;
- Programas de Educação Corporativa: geralmente são programas fechados para empresas, com carga horária variada (WOOD JR. e PAES DE PAULA, 2004).

O pioneirismo norte americano na área de ensino e pesquisa em Administração, com a fundação da Escola de Negócios de Wharton, em 1881, provocou forte influência na construção dessa ciência no Brasil (FISCHER, 1984). Entretanto, os mestrados profissionais em Administração brasileiros têm suas peculiaridades que os diferem dos seus precursores norte-americanos:

- São cursos de dedicação parcial, nos quais os alunos estudam à noite ou nos finais de semana;
- Seus alunos são, geralmente, gestores de médias e grandes empresas com cargos e idades superiores (WOOD JR. e PAES DE PAULA, 2004).

Por outro lado, destinam-se ao mesmo público alvo e têm propostas semelhantes.

Enfim, após duas décadas de implantação do mestrado na modalidade profissional, ainda encontra-se programas com projetos pedagógicos híbridos, sem identidade definida que atendem fracamente às demandas dos executivos. Percebe-se uma preocupação maior com a prospecção de alunos no mercado e menor com a estratégia de ensino e pesquisa. Sendo assim, o debate sobre o futuro do mestrado profissional em Administração está longe de ser esgotado e será dedicada uma seção para o assunto a seguir.

### **Mestrado profissional em Administração: o debate**

Foram necessários 30 anos para começar no Brasil o debate sobre o mestrado profissional em Administração. Embora desde o Parecer nº 977/65 seja possível identificar dois tipos de mestrados, diferenciados pelos seus objetivos centrais, a saber: um com o objetivo de estudos avançados em uma disciplina específica, sem preocupação com suas aplicações; outro com o intuito de aplicar e estender os conhecimentos às finalidades profissionais, a conscientização da necessidade de oferta de mestrados dirigidos ao desenvolvimento de profissionais vem à tona no início da década de 1990 (INFOCAPES, 1995).

A partir de então o consenso de como esses programas devem ser ofertados ainda não foi alcançado e críticos brasileiros fazem coro aos debatedores do assunto no exterior. Vários são os questionamentos: Qual deve ser o tempo dedicado aos estudos do mestrado, uma vez que gestores são estudantes de tempo parcial?; Quais são os aspectos psicológicos que envolvem a decisão do gestor em ingressar em um mestrado profissional em Administração? (FINWEEK, 2013).

Além dos aspectos levantados pela Finweek (2013), vários estudos têm constatado que tanto discentes quanto docentes clamam por uma nova metodologia de ensino, menos analítica e mais orientada para a realidade gerencial (BENNIS e O' TOOLE, 2005; DATAR, GARVIN e CULLEN, 2010; WADDOCK e LOZANO, 2013)

Ao pesquisarem em dois programas de mestrado profissional em Administração, Waddock e Lozano (2013) defendem a aplicação de uma metodologia mais reflexiva que haja integração interdisciplinar para que os gestores consigam dar respostas robustas a um mundo corporativo mais complexo e ecológico. Respostas simples não satisfazem mais, alertam.

Chia e Holt (2008) acreditam que o currículo dos programas de mestrado profissional em Administração são caracterizados pelo “conhecimento por representação” (com o foco na teoria), enquanto deveriam valorizar o “conhecimento pela exemplificação” (cujo foco é no conhecimento prático), sobretudo na experiência do próprio aluno.

Benbunan-Fich e Arbaugh (2006) exploraram as diferentes práticas de ensino nos mestrados e verificou que no mestrado acadêmico práticas objetivas dão resultados, mas nos mestrados profissionais são necessárias práticas construtivistas.

Vale também lembrar que em meio a esse caloroso debate ocorreu a crise financeira de 2007, fazendo vários pesquisadores refletirem e constatarem que os interesses dos *shareholders* de maximização dos lucros têm

negligenciado o contexto social no qual a ciência da Administração está inserida. Sob essa influência, houve o questionamento quanto ao estudo de ética nas empresas (BLAINE, 2014; DATAR *et al.* (2010); RASCHE, GILBERT e SCHEDEL, 2013; SKAPINKER, 2014).

Rubin e Dierdorff (2013) fizeram uma revisão dos artigos publicados no periódico *Academy of Management Learning & Education* desde sua primeira edição em 2002 até 2012. Dos 133 artigos lidos, 45 foram excluídos da análise por não se referirem a mestrado executivo em Administração. O resultado dessa pesquisa demonstra as divergências que até hoje vem ocorrendo a respeito dos programas de pós-graduação para executivos. Pois, segundo esses pesquisadores, três artigos condenaram veementemente os programas pela falta de relevância e por não atentarem para o que deveria ser sua missão. E os demais, embora critiquem as práticas atuais e deem algumas sugestões, nenhum propõe algo novo de forma efetiva.

Enfim, o público-alvo dos mestrados profissionais em Administração são gestores que buscam se capacitar para o novo ambiente das organizações. Diferente dos alunos do mestrado acadêmico. Entretanto, na maioria das vezes, o corpo docente, as práticas de ensino, o currículo, o processo seletivo de ambos os programas se igualam, gerando problemas e insatisfações quanto aos programas profissionais.

### **A importância da experiência na pesquisa dos executivos**

Embora a experiência já seja bastante relevante em cursos de desenvolvimento de gestores, pouco ou praticamente nada se encontra quando se trata da pesquisa desenvolvida pelos mesmos. Em uma vasta varredura nas bases de dados Ebsco, *Web of Science* e CAPES apenas um artigo foi encontrado falando sobre Pesquisa em Administração e Teoria da Aprendizagem Experiencial, a saber: Implicações da Aprendizagem Experiencial e da Reflexão

Pública para o Ensino de Pesquisa Qualitativa e a Formação de Mestres em Administração de Villardi e Vergara (2011).

A Teoria da Aprendizagem Experiencial ou Viencial de Kolb (1981, 1984), que fundamenta o Método de Pesquisa Profissional aqui proposto, descreve-se como uma visão dinâmica da aprendizagem baseada no ciclo de aprendizagem guiado pela resolução de duas dialéticas: ação/reflexão; experiência/abstração. Como é explicado a seguir.

Na Experiência Concreta (CE) o estágio do ciclo de aprendizagem enfatiza o envolvimento pessoal com situações do dia-a-dia. Nesse estágio, o estudante tende a depender mais do seu *feeling* do que de uma abordagem sistêmica do problema e da situação. O estudante deve ter a mente aberta e ser propício à mudança.

Na Observação Reflexiva (RO) ideias e situações são vistas sob diferentes pontos de vista. O pesquisador aqui deve ser paciente, objetivo e cuidadoso no seu julgamento. Mas não deve, necessariamente, tomar nenhuma decisão. Deve se ater em seus sentimentos e pensamentos para formar opiniões.

Durante a Conceituação Abstrata (AC) o educando aprende envolvendo o uso de teorias, da lógica e das ideias, em vez de sentimentos para entender problemas ou situações. Aqui o estudante precisa de um planejamento sistemático a fim de aplicar teorias e ideias para solucionar problemas.

É na Experimentação Ativa (AE) que o aprendizado toma forma. Em vez de simplesmente observar uma situação, o estudante adota uma prática e vê o que realmente funcionou.

O conhecimento é construído de acordo com o estilo de aprendizagem de cada indivíduo, ou seja, com a maneira que a informação é obtida e com a maneira como os indivíduos interpretam e agem sobre aquela informação (KOLB, 1984).

Sob esse prisma, é fundamental ter como ponto de partida para a pesquisa nos mestrados profissionais, a experiência dos mestrandos. E cabe aos professores-orientadores auxiliar na

condução da pesquisa de forma que a experiência do aluno, seu grande legado, seja efetivamente uma contribuição para a pesquisa em Administração e vice-versa. Para isso, a escolha do método de pesquisa adequado é de fundamental importância.

Pretendendo contribuir de forma eficaz com essa lacuna da literatura, seguimos demonstrando como foi construído o Método de Pesquisa Profissional.

### **Construindo o Método de Pesquisa Profissional**

“Método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento” (VERGARA, 2010; p.3). A lógica do pensamento de um pesquisador profissional é diferente da lógica de pensamento de um pesquisador acadêmico. Entretanto, as pesquisas de ambos vêm sendo conduzidas da mesma forma, acarretando uma perda de originalidade da pesquisa profissional.

Os métodos de pesquisa utilizados nos programas acadêmicos são diferentes das pesquisas utilizadas com profissionais. Para melhor explicar as características do Método de Pesquisa Profissional, a seguir, é feita uma comparação entre o Método de Pesquisa Profissional, o Método do Estudo de Caso e o Método de Pesquisa-ação.

#### *A) Estudo de Caso.*

No Estudo de Caso o pesquisador procura conhecer o que aconteceu em uma organização a partir de um conhecimento teórico que queira investigar. O pesquisador deverá ser um observador neutro para que as conclusões não tenham o seu viés.

#### *B) Pesquisa-ação*

Na Pesquisa-ação o pesquisador poderá participar o que se denomina Pesquisa-ação participante e tem como objetivo verificar se um determinado conceito teórico acontece na prática.

A seguir, um quadro das diferenças dos métodos.

Quadro 1: Comparativo dos Métodos Pesquisa Profissional, Estudo de Caso e Pesquisa Ação

	Método de Pesquisa Profissional	Método de Estudo de Caso	Método de Pesquisa-ação
Participação do pesquisador no evento pesquisado e período de tempo	O pesquisador deverá ter participado ou estar participando do evento pesquisado	O pesquisador não deverá ter participado ou estar participando do evento pesquisado	O pesquisador deverá fazer uma proposta de intervenção e verificar no futuro o seu resultado
Abrangência da Pesquisa	Como um evento prático da Administração deverá abranger as várias áreas da administração	Parte de um problema da teoria que é analisado segundo evidências relatadas no que aconteceu no caso	Parte de uma suposição da teoria que é verificada pelo desenvolvimento de uma experiência prática

Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo Burrel e Morgan (1979) existem quatro tipos de pressupostos acerca da pesquisa:

Ontológicos – consistem na essência do fenômeno investigado. A ontologia subjetiva fundamenta o método de pesquisa profissional. Ela afirma que os fenômenos sociais são apenas reais na medida em que são ideias construídas, continuamente revistas e trabalhadas por aqueles que se envolvem nelas por reflexão e interação social (REMENYI *et al*, 1998). Ou seja, a essência do fenômeno investigado está na experiência vivida pelo pesquisador.

Epistemológicos – os pressupostos epistemológicos estão associados aos pressupostos ontológicos. Referem-se à construção do conhecimento. Como alguém começa a entender o mundo e comunica isso como conhecimento para uma sociedade de seres humanos. Esse trabalho está pautado na epistemologia holística que busca construir o conhecimento analisando o fenômeno como um todo. Assume que o todo é entendido como um sistema que é maior que a soma das partes (PATTON, 1990).

Natureza humana – Está associado aos pressupostos ontológicos e epistemológicos e está relacionado ao ser humano e sua interação com seu ambiente. A abordagem que norteia esse trabalho acredita que o homem é sujeito construtor do seu ambiente, do seu conhecimento, um ser pensante e de alma livre,

não uma marionete (BURREL e MORGAN, 1979, p.2). Esses três grupos de pressupostos irão nortear o quarto pressuposto: o método.

De acordo com o método de pesquisa profissional a pesquisa deve ser desenvolvida a partir da experiência profissional do pesquisador. Isto implica que o processo de pesquisa segue uma linha, saindo da prática, estudando a teoria relativa ao que foi desenvolvido, e propondo melhorias na prática profissional e aprimoramento na teoria existente.

Uma característica desta forma de pesquisa é que a prática profissional não segmenta as áreas da Administração, o que torna as pesquisas mais abrangentes e integrativas entre as teorias das áreas de administração. Por outro lado tem a característica de ser mais superficial no seu objeto de pesquisa.

Uma das dificuldades do pesquisador profissional é encontrar e relacionar as teorias da Administração com a sua experiência profissional, pois as teorias normalmente são segmentadas nas áreas da Administração. Para conseguir suplantar esta dificuldade o pesquisador profissional terá que usar sua criatividade para encontrar e relacionar a sua experiência profissional com as teorias existentes, mas terá que ter o cuidado de restringir à sua área de pesquisa de forma que possa ter um trabalho que traga resultados.

Passo a passo do método:

1. Identificar alternativas de intervenção. O que foi feito e o que poderia ter sido feito.
2. Buscar teorias relacionadas.
3. Levantar, dentro das alternativas de intervenção disponibilizadas, as seguintes informações (Foco no passado):
  - ▶ Aspectos das Intervenções alinhadas/não alinhadas com o referencial teórico.
  - ▶ Expectativas das partes interessadas para as intervenções (justificativa da intervenção por parte da organização).
  - ▶ Conclusões Iniciais do Pesquisador: Resultados positivos e negativos obtidos com a intervenção realizada.
4. Realizar a pesquisa de campo com participantes da intervenção. (Foco no presente)
  - ▶ Comparar conclusões iniciais do pesquisador com as conclusões das partes interessadas.
5. Considerações.
  - ▶ Confirmação, complemento ou negação da teoria atual dentro do contexto da pesquisa realizada.

Com esse passo a passo, acreditamos que o caminho a ser percorrido pelo pesquisador profissional para concluir sua pesquisa fica mais assertivo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a peculiaridade da missão de um Mestrado Profissional, surgiu a necessidade de um método de pesquisa que conduzisse o estudo mais adequadamente ao alcance dos objetivos a que se propõe essa modalidade de pós graduação *stricto sensu*. Os métodos tradicionais, embora possam contribuir na condução da pesquisa profissional seguem o paradigma da pesquisa acadêmica, partindo da teoria para a prática e não o contrário.

Fato é que a realidade (experiência) do mestrando deve ser considerada. Ao desconsiderá-la se despreza o legado do aluno, fundamental para uma relação academia x empresa mais rica e produtiva. Além disso, negligenciando a experiência do aluno, o curso estará deixando de satisfazer uma das

necessidades do mestrando, que é seu aprimoramento profissional.

Sendo assim, a maior contribuição do Método de Pesquisa Profissional está em partir da prática (experiência do aluno) para a teoria. Permitindo que o mestrando reflita sobre sua prática profissional aumentando as chances deste profissional, no futuro, propor uma intervenção no seu trabalho pautado na ciência da Administração e poderá também, contribuir para o avanço dessa ciência.

Por outro lado, uma das limitações do método é oriunda de uma das suas vantagens, a saber: sua visão holística da problemática e das teorias da Administração. Ao refletir sobre várias teorias para responder seu problema, o pesquisador acaba fazendo uma investigação mais superficial das teorias do que quando ele investiga apenas uma teoria.

Enfim, por todos os motivos já expostos, o Método de Pesquisa Profissional facilita condições de estímulo à capacidade de solução de problemas da vivência profissional do mestrando, o que demonstra ser um método atual e compatível com as exigências e desafios da maioria das empresas da contemporaneidade.

## REFERÊNCIAS

1. ADOLPHO, Conrado. O administrador do século XXI: quem é ele? Acesso em: 24 de Julho de 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-administrador-do-seculo-xxi-quem-e-ele/60967/>.
2. BENBUNAN-FICH, R.; ARBAUGH, J. B. Separating the effects of knowledge construction and group collaboration in web-based courses. *Information & Management*, v.43, n.6, p.778-793, 2006.
3. BENNIS, W. G.; O'TOOLE, J. How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 83, p.96-104, 2005.
4. BLAINE, S. Crisis means boom time for business ethics courses. Disponível em: <http://www.businessdcty.co.za> Acesso em 30 de Agosto de 2014.

5. BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.
6. CALVOSA, M. V. D.; CORREIA, F. L.; MOURA, J. M., SOUZA NETO, S. P. A necessidade de gestores no século XXI: liderança empresarial x gerenciamento eficaz. Anais... II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende – RJ, 2005.
7. CANHADA, Diego Iturriet Dias; BULGACOV, Sergio. Práticas sociais estratégicas e resultados acadêmicos: o doutorado em Administração na USP e na UFRGS. RAP, v.45, n.1, p.7-32, Jan./ Fev. 2011.
8. CASALS, Pedro Henrique. As novas competências do gestor do século XXI. Acesso em 24 de Julho de 2014. Disponível em: [http://profjayrfigueiredo.com.br/GON\\_AC\\_22.pdf](http://profjayrfigueiredo.com.br/GON_AC_22.pdf).
9. DATAR, S. M.; GARVIN, D. A.; CULLEN, P. G. Rethinking the MBA: Business education at a crossroads. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2010.
10. ECHEVESTE, S.; VIEIRA, B.; VIANA, D.; TREZ, G.; PANOSSO, C. Perfil do executivo no mercado globalizado. RAC, v.3, n.2, Mai./Ago. 1999, Curitiba, ANPAD. p.167-186.
11. FESTINALI, R. C. A formação de mestres em Administração. Por onde caminhamos? Organização e Sociedade, v.12, n.35, p.135-150, 2005.
12. FINWEEK. If only I'd known that before studying the MBA! 13 de Outubro de 2013.
13. FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.24, n.4, Out.-Dez./ 1984.
14. INFOCAPES. Boletim Informativo. Brasília: CAPES, v.3, n.3-4, p.18-21, 1995.
15. KOLB, David. Experiential learning theory and the learning style inventory: a reply to Freedman and Stumpf. The Academy of Management Review, v.6, n.2, p.289-296, 1981.
16. \_\_\_\_\_. Experiential learning: experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
17. LOPES, Paulo. Paulo Lopes: As mudanças no perfil do gestor do século XXI. Acesso em 24 de Julho de 2014. Disponível em: <http://www.diagnosticoweb.com.br/noticias/carreira/paulo-lobes-mudancas-no-perfil-do-executivo-do-seculo-xxi.html>.
18. MACCARI, Emerson A. Contribuições à gestão dos programas de pós graduação stricto sensu em Administração no Brasil com base nos sistemas de avaliação norte-americano e brasileiro. 2008. 250f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 2008.
19. NICOLATO, M. A. Sinopse da avaliação trienal da pós-graduação-2004 (período avaliado: 2001-2003). Revista Brasileira de Pós-graduação, v.2, n.3, p.176-184, 2005.
20. OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Trajetória, desafios e tendências no ensino superior de administração e administração pública no Brasil: uma breve contribuição. Revista de Administração Pública – RAP Edição Comemorativa, p.149-170, 1967 – 2007.
21. PATTON, Michael Quinn. A holistic perspective. In: Qualitative evaluation and research methods. 2nd ed. London: Sage, 1990.
22. RAC. Mestrado Profissional. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v.1, n.2, Maio./ Ago. 1997.
23. RASCHE, Andreas; GILBERT, Dirk; SCHEDEL, Ingo. Cross-disciplinary ethics education in MBA Programs: rethoric or reality. Academy of Management Learning & Education, v.12, n.1, p.71-85, 2013.
24. RUAS, Roberto. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. RAE, v.43, n.2, p.55-63, Abr./ Mai./ Jun. 2003.

25. RUBIN, Robert; DIERDORFF, Erich. Building a better MBA: from a decade of critique toward a decennium of creation. *Academy of Management Learning & Education*, v.12, n.1, p.125-141, 2013.
26. SKAPINKER, M. Should MBA students do the perp walk? Disponível em: [http://www.ft.com/cms/s/0/65221ffe-c4e6-11df-9134-00144feab49a.html](http://www.ft.com/cms/s/0/65221ffe-c4e6-11df-9134-00144feab49a.html#axzz1515zzvv0r8) #axzz1515zzvv0r8. Acesso em 30 de julho de 2014.
27. VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2010a.
28. \_\_\_\_\_. Métodos de pesquisa em Administração. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010b.
29. VILLARDI, Beatriz.; VERGARA, Sylvia C. Implicações da aprendizagem experiencial e da reflexão pública para o ensino de pesquisa qualitativa e a formação de mestres em Administração. *RAC*, v.15, n.1, p. 794-814, Set./Out.2011.
30. WADDOCK, Sandra; LOZANO, Josep. Developing more holistic management education: lessons learned from two programs. *Academy of Management Learning & Education*, v.12, n.2, p.265-294, 2013.
31. WOOD JR, Thomaz, PAES DE PAULA, Ana Paula. O fenômeno dos MPAS's brasileiros: hibridismo, diversidade e tensões. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.1, Jan.-Mar. 2004.

# EMPREENDEDORISMO DE IMPACTO SOCIAL – ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO: RELATO DE CASO DO CLUBINHO SALVA VIDAS

*SOCIAL IMPACT ENTREPRENEURSHIP - BUSINESS STRATEGY: CASE REPORT OF  
CLUBINHO SAVES LIVES*

Rita de Cassia da Silva Mello<sup>1</sup>, Cassiane Morisco Moraes Silva<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Educação e Bacharel em Administração, <sup>2</sup>Bacharel em Administração pelo UNIFESO.

## RESUMO

O artigo Empreendedorismo de Impacto Social a partir do relato de caso realizado com o Projeto Clubinho Salva Vidas, tem o auxílio de uma pesquisa bibliográfica. É apresentado o contexto histórico deste projeto, onde se dedicam ao uso de ferramentas lúdicas para a conscientização de segurança no trânsito, cidadania e meio ambiente para crianças e o notório crescimento deste projeto nos últimos anos, concluímos que o uso do Empreendedorismo de Impacto Social como forma de gerar impacto social é importante e recomendável, pois é possível a partir dela diminuir taxas de desemprego e de mortalidade dos negócios, alcançar a credibilidade dos clientes, obter um diferencial competitivo e ainda proporcionar benefícios para a sociedade com suas atividades e serviços.

**Palavras chaves:** Empreendedorismo. Empreendedorismo de Impacto Social. Estratégia de Negócios. Projeto Clubinho Salva Vidas.

## ABSTRACT

The article Social Impact Entrepreneurship from the case report made with the Clubinho Salva Vidas Project, has the help of a bibliographic research. The historical context of this project is presented, where they dedicate themselves to the use of playful tools to raise awareness of traffic safety, citizenship and the environment for children and the notorious growth of this project in recent years, we conclude that the use of Social Impact Entrepreneurship as way to generate social impact is important and recommended. It decrease of unemployment and business mortality rates, achieving credibility of customers, obtain a differential competitive and still provide benefits to society with their activities and services.

**Keywords:** Entrepreneurship. Business strategic. Clubinho Salva Vidas Project.

## NEGÓCIOS DE IMPACTO SOCIAL

Os negócios sociais, apesar de terem seu objetivo primordial no bem comum, há uma divergência com as organizações do Terceiro Setor devido a sua produção de meios financeiros para permanecerem com suas atividades e a sua capacidade de distribuir ou não o lucro com os acionistas. Os negócios sociais no Brasil, juridicamente são constituídos como empresas privadas o que resulta em seu impedimento de gozar os benefícios disponibilizados pelo Estado brasileiro para as organizações do Terceiro Setor (ANASTACIO, 2018).

A Força Tarefa de Finanças Sociais (2015), usando como base Dees e Anderson (2006) que diferem as variadas iniciativas de impacto socioambiental, trouxe para o Brasil uma nova forma de compreender essas iniciativas, classificando-a como Negócios de Impacto.

“Os negócios de impacto surgem como uma forma de intervenção socioeconômica, que integra os diferentes atores impactados ou impactantes, na busca por inovação, transformação social e desempenho financeiro” (FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS, 2015).

O objetivo do artigo é apresentar a estratégia de negócio do empreendedorismo de impacto social a partir do relato de caso do Clubinho Salva Vidas.

Os processos e as práticas do empreendedorismo social procuram implementar conceitos e ideias de negócios como forma de inovação, com o intuito de solucionar desafios sociais. Desta forma as diferenças entre atividades não lucrativas e comerciais se transformam com o intuito de criar abordagens mais eficazes (DESS, 2001).

## PROJETO CLUBINHO SALVA VIDAS

Este artigo, feito a partir do Trabalho de Curso caracteriza-se como sendo de pesquisa bibliográfica e de relato de caso com material

disponibilizado pelo idealizador do projeto Eliandro Maurat

O relato que de acordo com Houaiss e Villar (2004) significa “[...] expor por escrito ou oralmente (fato, acontecimento); narrar, contar”. De forma que pode ser considerado tornar conhecido um acontecimento, usando de meios como a narração, descrição ou informação de forma escrita ou oral.

A CSV Educação Digital Ltda ou Projeto Clubinho Salva Vidas, foi lançado em Janeiro de 2014 pelo empresário Eliandro Maurat, tendo seu local de origem a cidade de Teresópolis, Rio de Janeiro. Sendo assim é a pioneira no desenvolvimento de ferramentas educativas de impacto socioambiental.

A história deste projeto teve início anos antes a este momento, ela começa quando Eliandro Maurat, que na época era um comerciante, toma conhecimento sobre a história da venezuelana Jaqueline Saburido, que após sofrer um acidente no trânsito, devido a conduta inadequada de um motorista que optou por dirigir alcoolizado, teve cerca de 60% do seu corpo queimado. Porém, apesar de todo sofrimento gerado consequente deste incidente, o seu amor ao próximo ainda a fazia permanecer e divulgar a mensagem “se beber, não dirija”.

Comovido por essa atitude de Jaqueline, Maurat decidiu que iria dedicar-se a esta causa. Sua decisão o levou a lançar o Projeto “Salva Vidas no Trânsito” em maio de 2011, que coincidentemente teve início na mesma época em que a Organização das Nações Unidas (ONU) lançou a Década Mundial de Ações para Segurança no Trânsito, que tinha como objetivo conter e reverter o crescente número de fatalidades e ferimentos em acidentes no trânsito em todo o mundo.

Entretanto, a dificuldade em sensibilizar as pessoas e modificar o comportamento dos adultos estava sendo um empecilho para o crescimento do projeto. Foi então que após um comentário feito com sua família, que seu filho na época tendo apenas sete anos, sugeriu que o alvo do projeto passasse a ser o público infantil. Após esse comentário, Maurat decidiu seguir a

sugestão do seu filho, criando assim o Projeto Clubinho Salva Vidas, lançado em Janeiro de 2014. <https://clubinhosalvavidas.com.br/2020>).

Esse projeto tem com seu propósito ensinar e conscientizar de forma divertida crianças e adultos sobre a importância nos diversos seguimentos de educação, segurança no trânsito e cuidados com o meio ambiente.

### *Atuação do projeto*

Esse projeto acredita nos empreendimentos culturais inovadores, que são baseados em tecnologias sociais e que são orientados a gerar benefícios para a comunidade de forma estrutural, democrática e sustentável. Sendo assim, esse projeto faz uso do desenvolvimento de ferramentas educativas que gerem impacto socioambiental com o objetivo de ajudar crianças e adultos a se tornarem cidadãos mais conscientes e seguros por meio de tecnologia psicopedagógicas e práticas socioeducativas. (<https://clubinhosalvavidas.com.br/2020>).

O empresário acredita que por meio dos jogos educativos, desenhos musicais, palestras e teatros ocorra a conectividade entre os produtos e serviços que são desenvolvidos pelo projeto a um público selecionado por pais que se dedicam à educação de seus filhos, professores que integram tecnologia às salas de aulas e às crianças que aprendem brincando conceitos sobre educação no trânsito, cidadania e cuidados com meio ambiente. (<https://clubinhosalvavidas.com.br/2020>).

Este projeto considera as crianças e os adolescentes como cidadãos do futuro, dessa forma ele acredita que a construção de éticas e morais devem começar o mais cedo possível usando formas de aprendizagens lúdicas e inovadoras para que essas crianças possam guardar esses conceitos e utilizá-los durante a vida.

De acordo com o empresário, após essa iniciativa de se dedicar ao público infantil o projeto passou por uma expansão, podendo ser perceptível na inclusão de palestras gratuitas em escolas públicas e na criação da plataforma virtual a atividades já existentes, como os

desenhos musicais, teatros, canal no YouTube, CDs e revistas, podendo ser citado também o lançamento de aplicativos, músicas e desenhos animados em 2016.

A plataforma virtual do projeto conta com uma série de jogos educativos que foram elaborados e roteirizados com a ajuda de seu filho. Desenvolvido para crianças na faixa de 05 a 10 anos esses jogos buscam abordar temas como trânsito, segurança doméstica e meio ambiente. Entretanto, a disseminação desses jogos nas escolas ainda encontrava algumas barreiras para serem utilizados como ferramenta de educação, como a falta de estrutura nos locais, computadores sucateados, com internet muito lenta ou até mesmo a inexistência dela. Maurat compreendendo que havia essa necessidade, buscou por soluções, então em 2017 foi dado o início de uma parceria com a Playmove, startup que desenvolve a PlayTable, primeira mesa digital interativa com jogos educativos do país.

A seguir, será apresentado alguns dos jogos que o Projeto Clubinho Salva Vidas disponibiliza em sua plataforma digital e na Playtable:

(<https://clubinhosalvavidas.com.br/2020>)

### *Escoteiro – Educação ambiental*

Neste jogo o aluno controla um pequeno escoteiro que passeia pela floresta resolvendo problemas como: recolher lixo deixado pelas pessoas, resgatar animais presos em armadilhas e capturar homens que estejam cortando árvores. O jogo ensina conceitos de preservação e respeito a natureza.

### *Água e poluição – Educação ambiental*

O aluno é inserido num ambiente urbano onde precisa lidar com problemas relacionados ao uso correto da água e à poluição. Torneiras que são esquecidas ligadas, carros com problemas no escapamento, indústrias emissoras de poluição são algumas das situações abordadas. O jogo ensina como evitar o desperdício de água e conter a poluição.

### *Desafio do trânsito – Educação no trânsito*

Em Desafio do Trânsito o aluno tem acesso a um cenário de cidade com ruas, veículos e pedestres. Nesse cenário há situações de infrações e erros que o jogador deve encontrar. Ensina conceitos de educação no trânsito.

### *Motorista e motociclista – Educação no trânsito*

Para jogar Motorista e Motociclista, o aluno passa por testes numa autoescola para ser autorizado a portar carteira de habilitação. Tendo obtido uma pontuação suficiente nos testes o aluno está apto a dirigir um tipo de veículo por uma pequena cidade onde ele precisa dirigir com consciência. O jogo ensina conceitos de educação no trânsito e direção prudente.

### *Bombeiro Salva Vidas – Segurança e prevenção*

Neste jogo o aluno precisa administrar um dia de verão de um grupo de crianças executando ações como: distribuir coletes para as crianças, cuidar para que elas não se afastem a determinada distância dos adultos e impedir que as crianças fiquem sem colete na água. Ensina conceitos de proteção das crianças em áreas de risco como piscinas, praia e cachoeiras.

### *Bombeiro – Segurança e prevenção*

Neste jogo o aluno deve impedir que os balões caiam no chão e causem incêndios. Caso isso aconteça, ela deve conter e exterminar o fogo. Ensina conceitos de proteção da natureza e prevenção contra incêndios causados por balões.

### *Casa – Segurança e prevenção*

Neste jogo o aluno tem acesso a ambientes internos e externos de casas. Nesses ambientes estão acontecendo ações incorretas que deixam as crianças em perigo e que devem

ser identificadas pelos jogadores. Ensina conceitos de segurança em casa.

### *Defesa civil – Educação ambiental*

No jogo Defesa Civil, o aluno precisa resolver problemas para prevenção de barreiras e enchentes como recolher lixo no rio e impedir desmatamento. A cada 3 ações executadas com sucesso o jogador ganha uma muda de árvore que ele deve plantar para ganhar moedas. O jogo ensina conceitos de descarte correto do lixo e de proteção da natureza contra o desmatamento.

### *Policial - Cidadania*

Neste jogo o aluno controla um pequeno policial que anda pela cidade resolvendo problemas como: prender bandidos, advertir vândalos e manter a ordem na cidade. Ensina conceitos de cidadania.

Neste mesmo ano, foram realizadas parcerias com outras empresas como a Adijomar Brinquedos e a Styll Baby, empresas responsáveis pela fabricação e comercialização de brinquedos especializadas para bebês e crianças.

O projeto possui várias premiações importantes, sendo elas de contribuição à sociedade, empreendedorismo e na categoria games, são alguns deles: (<https://clubinhosalvavidas.com.br/2020>)

- Medalha George March (2012) – Prêmio concedido pela Câmara Municipal de Teresópolis pelos relevantes serviços prestados à comunidade.
- Prêmio LIONS (2013) – Educação para o trânsito.
- Moção Honrosa Câmara dos Deputados do Estado do Rio de Janeiro (2014)
- Vencedor da maior feira de tecnologia do país, Rio Info, com o Projeto Clubinho Salva Vidas na categoria games (2014)
- Vencedor da Maratona de Negócios Sociais Sebrae – RJ (2014 – Projeto de Empreendedorismo Social Clubinho Salva Vidas.

Vale ressaltar ainda, que o Clubinho Salva Vidas em 2018 esteve entre as 10 startup escolhidas para participar do Welcome Tomorrow 2018, um dos maiores eventos de mobilidade e tecnologia do mundo, nesse mesmo evento o empresário Eliandro Maurat foi convidado a ser um dos embaixadores do evento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Implantar negócios que sensibilizam-se com esses cenários e objetivam projetar impactos sociais nessa sociedade, pode ser muito útil para o desenvolvimento de negócios sistêmicos e integradores, que, numa perspectiva mais ampla, considere não só a obtenção de lucros mas também o impacto social gerado naquele local, como a inclusão de pessoas com baixa renda no mercado de trabalho, gerando conseqüentemente o favorecimento da economia local, oferecendo empregos e a valorização dos produtos e serviços daquela comunidade. Pode-se considerar ainda a credibilidade adquirida com seus clientes e o diferencial no mercado comparado a outros negócios, como consequência dessa sensibilização e dos impactos sociais.

Sendo assim, reforça-se a importância do empreendedorismo de impacto social não só para a sociedade necessitada de recursos básicos, mas também para os negócios que decidem empreender nesta sociedade de forma inovadora e dedicada a gerar impacto social neste local.

Partindo do objetivo de apresentar a estratégia de negócio do empreendedorismo de impacto social a partir do relato de caso do Clubinho Salva Vidas, entende-se que um aspecto muito relevante é a capacidade de transformar a realidade de uma sociedade que sofre com a falta de necessidades básicas, que no caso deste trabalho de pesquisa é abordado pelo caso da falta de respaldo por parte do governo quanto a segurança no trânsito, que vem obtendo um crescimento alarmante nos últimos anos. Essa necessidade é amenizada com a colaboração deste projeto que visa a

partir das crianças impactar e conscientizar os pais quanto a segurança no trânsito.

Para alcançar tal conclusão, analisamos que o empreendedorismo segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2008 apud CUSTÓDIO, 2011), possui por essência a identificação e a exploração de oportunidades empreendedoras. Transformando de forma criativa e inovadora produtos e serviços, satisfazendo da melhor forma as necessidades dos clientes. Entretanto o empreendedorismo de impacto social demonstra uma visão nova sobre o empreendedorismo. O empreendedor social procura fazer uso de suas qualidades para beneficiar a comunidade gerando um lugar mais sadio e conseqüentemente gerando o desenvolvimento da comunidade.

Não se trata apenas de um projeto que visa conscientizar e sensibilizar sobre a segurança no trânsito, este projeto objetiva também abordar assuntos como cidadania, cuidados com o meio ambiente e segurança doméstica. Por isso, conclui-se que é altamente recomendável, inclusive para diminuir as taxas de desemprego e de mortalidade dos negócios, incluir em projetos e em empreendimentos ações que gerem impacto social, que levem em sua essência o empreendedorismo de impacto social que buscam de alguma forma sanar alguma necessidade da sociedade, como estratégia para alcançar a credibilidade dos seus clientes e obter um diferencial no mercado competitivo e ainda beneficiar a sociedade com suas atividades e serviços.

## REFERÊNCIAS

1. Empreendedorismo social e inovação social no contexto brasileiro. ANASTACIO, M. R.; CRUZ FILHO, P. R. A.; MARINS, J. (orgs). Curitiba: PUCPRESS, 2018.
2. CUSTÓDIO, Telma Padilha. A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio. Monografia (Curso de Administração) - Centro Universitário Católica Salesiano - UNISALESIANO. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano>>

edu.br/biblioteca/monografias/53972.pdf>.

Acesso em: 20 ago. 2019.

3. DEES, Gregory. The Meaning of Social

Entrepreneurship. 30 mai 2001. Disponível em:

<[http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf)>. Acesso em: 27 mar 2019.

Disponível em: <https://clubinhosalvavidas.com.br>.

Acesso em: 21.out.2020

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS.

Carta de princípios para negócios de impacto no

Brasil. Abr. 2015. Disponível em:

<[http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta\\_Principios.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Carta_Principios.pdf)>.

Acesso em: 01 set. 2019.

# NOTAS SOBRE A NOÇÃO DE REDE: BASES DO EMPREENDEDOR<sup>1</sup>

*NOTES ON THE NOTION OF NETWORK: BASIS OF ENTREPRENEURSHIP*

**Murilo Cardoso de Castro<sup>1</sup>; João Cardoso de Castro<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Doutor em Filosofia (UFRJ), doutor em Geografia (UFRJ), com período sanduíche na Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 (1999), mestrado em Geografia (UFRJ); <sup>2</sup> Doutor em Bioética pelo Programa de Pós-Graduação em Bioética, Ética Aplicada e Saúde Coletiva - UFRJ, com período sanduíche [CAPES] na DePaul University (Chicago). Possui graduação em Filosofia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (2005) e mestrado em Educação em Ciências e Saúde pela UFRJ (2009). Atualmente é professor de Filosofia em cursos de graduação e Coordenador da Editora UNIFESO. Principais temas de atuação: filosofia antiga, Heidegger, fenomenologia, epistemologia, ética, Bioética.

## RESUMO

Ensaio de acompanhamento da evolução da noção de rede desde os positivistas do século XIX até sua total absorção recente enquanto trama de todo empreender humano. Entramados pelas diferentes redes que formam a quase totalidade das atividades humanas, alcançamos o ideal positivista de uma rede de “associação universal” para qualquer empreendimento.

**Palavras-chaves:** rede, administração, empreendedorismo

## ABSTRACT

Essay of following the evolution of the network notion since the positivists of the XIX century, until its total recente absorption as the texture of all human endeavor. Enframed by different networks that form almost all the totality of human activities, we reached the positivist ideal of a network of networks, the “universal association” to any endeavor.

**Keywords:** network, administration, business enterprise

---

<sup>1</sup> Parte deste trabalho foi apresentado por Murilo Cardoso de Castro na defesa de tese intitulada “SIG - Sistema de Informação Geográfico ou sig - sintetizador de ilusões geográficas”

Como fiel seguidor de seu mestre positivista Saint-Simon, Michel Chevalier (1806-1879) propõe em 1832 um programa de ação tendo como título sugestivo: “O Sistema do Mediterrâneo”. Neste programa deixa claro a importância das ferrovias para a construção do que denomina uma *Associação Universal*. De acordo com Chevalier, as ferrovias serão fatores multiplicadores das relações entre gente e lugares, vindo a se constituir em “símbolo mais que perfeito da associação universal. As ferrovias modificarão as condições da existência humana.”

Na quarta parte deste seu artigo, publicado no veículo de comunicação oficial dos saint-simonianos, *Le Globe*, Chevalier adverte: “A indústria, abstração feita dos industriais, se compõe de centros de produção unidos entre eles por uma ligação relativamente *material*, quer dizer por vias de transporte, e por uma ligação relativamente *espiritual*, quer dizer por bancos... Existem ligações tão estreitas entre a rede de bancos e a rede de linhas de transporte, que um dos dois sendo traçado com a configuração mais conveniente para melhor exploração do globo, a outra se acha por isto mesmo igualmente determinada em seus elementos essenciais.”

Em 1858, outro discípulo de Saint-Simon, Barthélemy-Prosper Enfantin (1796-1864), também resume a ação dos saint-simonianos nos seguintes termos: “Nós enlaçamos o globo terrestre com nossas redes de ferrovias, de ouro, de prata, de eletricidade! Expandam, propaguem, por estas novas vias das quais sois os criadores e os mestres, o espírito de Deus, a educação do gênero humano.”

Essa ideologia positivista, no próprio nascedouro das modernas redes de circulação, prega uma eficácia das redes na constituição de um novo mundo, e, desde então, parece arregimentar seguidores e entusiastas. Como se pode ver através da imagem difundida em um reconhecido tratado de geografia do início do século: “O globo terrestre constitui hoje em dia um vasto organismo cujas partes são solidárias; toda modificação em uma destas partes ressoa

sobre o conjunto das outras: é o efeito das vias de comunicação; seu desenvolvimento talvez seja o traço característico da época contemporânea.” (FALLEX e MAIREY, 1906, pg. 586)

Como demonstram todas estas citações, retiradas da obra de Pierre Musso (1997) e de Armand Mattelart (1997), a gênese da noção moderna de rede se inscreve, em grande parte, na própria evolução das tecnologias de circulação e de comunicação, ou seja, no desenvolvimento das técnicas de transporte, ou melhor, de transmissão, constituindo caminhos tangíveis, como as ferrovias, ou intangíveis, como as ondas hertzianas.

Nos últimos dois séculos, cada “revolução industrial” no Ocidente foi acompanhada e contou com a formação de uma grande rede técnica territorial: as ferrovias, com a primeira “revolução industrial” (1780-1830), a rede elétrica, com a segunda “revolução industrial” (1880-1930) e, finalmente, a rede da Internet, gerada pela convergência das telecomunicações e da tecnologia da informação, com a terceira “revolução industrial” (desde 1960). Esses grandes complexos industriais foram definidos como “macrossistemas técnicos”, pois combinam redes técnicas com estruturas de poder. (GARCIA, 2016, p. 19)

Podemos até mesmo arriscar dizer que a noção moderna de rede é consubstancial à noção moderna de transmissão como nos demonstra Régis Debray (1997). Para Debray, “transmitir é organizar, portanto fazer território: solidificar um conjunto, traçar fronteiras, defender e expulsar”. A “transmissão” é assim um termo regulador e ordenado, em razão de um “tripé”, material, diacrônico e político, sobre a qual se fundamenta. Material, na medida que “comunicar”, no sentido de fazer conhecer, ou

de “pôr em comum”, se liga ao imaterial, aos códigos, à linguagem. Enquanto, “transmitir”, se referindo tanto a ideias quanto a bens, “forças como formas”, convoca e mobiliza engenhos e pessoas, veículos e lugares, obrigatoriamente em rede.

Diacrônico, pelo fato que “a comunicação é essencialmente um transporte no espaço, enquanto a transmissão é essencialmente um transporte no tempo”. A primeira é pontual e sincronizante, formando uma trama de agentes contemporâneos, ao passo que a segunda é diacrônica e “caminhante”, sendo além de uma trama em rede, um drama, religando elementos em diferentes momentos de uma cultura, em distintas temporalidades, ou em culturas diversas. Político, dado que os homens se comunicam dentro de um horizonte individualista, onde a máquina pode até assumir o papel de agente. A transmissão, por outro lado, adiciona ao processo de comunicação um sentido, uma configuração humana que se sobrepõe ao suporte técnico. A rede de transmissão imuniza assim um organismo coletivo à desordem e à agressão.

A rede se apresenta e se realiza, desta forma, como uma estrutura artificial de conquista e de gestão do espaço e do tempo, sobre a qual a transmissão ordena através de métodos colegiais e quadros coletivos. Em outros termos, a rede “re-produz” o território de uma civilização, pela transmissão que ela operacionaliza. Ela assim perfaz um tipo de desdobramento do território. Como um artefato sobreposto a um território, a rede pratica uma espécie de anamorfose do território. Podemos até mesmo parafrasear a formulação de Pierre Lévy (1997) sobre o “virtual”, dizendo que a rede virtualiza o território, na medida que a rede permite repotencializar o espaço geográfico, elevando-o a sua virtualidade, ou a uma modalidade tal, a partir da qual ele é capaz de ser então atualizado, segundo novas problemáticas, alinhadas, por sua vez, segundo os interesses os mais diversos.

Por sinal, contestando a visão comum de que a informática promove uma perda de

materialidade das coisas, Lévy prefere reabilitar o conceito aristotélico e escolástico, que entende o virtual como o que existe em potência e não em ato. Lévy define assim o “virtual”, em oposição ao “atual”, como o nó de tendências ou de forças que acompanha uma situação, um acontecimento, um objeto ou uma entidade qualquer, estabelecendo assim um complexo problemático, que demanda um processo de resolução em perfeita sintonia com este nó de tendências original.

O historiador André Guilherme (*apud* Musso, 1997) fez uma pesquisa sobre a origem da noção de rede, chegando a descobrir uma referência explícita, com os primeiros traços do sentido moderno do termo, em um texto intitulado *Essai de reconnaissance militaire* de Pierre-Alexandre d’Allent (1772-1837), publicado em 1802. Para Guilherme, no entanto, este oficial não parece ter frequentado, como Saint-Simon, a escola de Mézières, que se evidencia como o laboratório da noção moderna de rede. Do mesmo modo, Henri Bakis (1993) nos lembra que não faz mais de três séculos que se começou a pensar em organização do território, em termos de rede. No entanto, Bakis deixa de lado tudo que foi realizado em termos de gestão do território durante o Império Romano (Nicolet, 1988).

Musso acha que é na obra de Saint-Simon (1760-1825), entre 1800 e 1820, que de fato emerge a noção moderna de rede. Para ele, esta obra deve mesmo ser encarada como um “nó ideológico”, no sentido gramsciano, pois se encontra na fonte de algumas das grandes ideologias contemporâneas. Durante o século XIX, a noção de rede é de certa forma vulgarizada pelos seguidores positivistas de Saint-Simon, até sua degradação atual, onde a noção tende a se dissolver por sua própria onipresença nos saberes e nas práticas.

A polissemia da noção de rede explica seu sucesso, porém lança a dúvida sobre a coerência do conceito. Essa dúvida é reforçada pela multitude de metáforas que cercam a noção e suas utilizações. O excesso de seus usos

metafóricos parece condenar a própria noção, como se o excesso de empregos “em extensão” ocasionasse o vazio “em compreensão”.

Entretanto, poder-se-ia concluir em sentido contrário, constatando-se que a utilização de uma noção é uma prova de seu poder e de sua complexidade. A rede é um receptor epistêmico ou um cristalizador, eis por que tomou, atualmente, o lugar de noções outrora dominantes, como o sistema ou a estrutura. (MUSSO, 2013, p. 17)

Com efeito, por sua onipresença, quase mesmo onipotência nocional, em diversas disciplinas, a noção moderna de rede, segundo Cauquelin e Musso (1989), acaba por levantar uma certa dúvida sobre sua coerência e consistência. Dúvida esta reforçada pela quantidade de metáforas que envolvem esta noção e suas utilizações.

Mais que qualquer outra, a noção de rede aparece como um verdadeiro “saco de metáforas”. O excesso de seus usos metafóricos parece condenar a noção ela mesma, como se a plenitude de empregos “em extensão” levasse ao vazio “em compreensão”, até mesmo à dissolução. No entanto, poderia se concluir o oposto, constatando que a utilização de uma noção é uma prova de sua eficácia. [...] distinguem-se dois elementos misturados na noção de ‘rede’: de um lado, um conceito e uma ‘tecnologia do espírito’ (Lucien Sfez) e, de outro lado, uma ‘matriz técnica’ (Bernard Miège) e a simbólica que ela veicula. Dito de outra forma, a rede seria ao mesmo tempo uma técnica do espírito e de gestão do território: modo de raciocínio e de quadrillage, ela faz a ligação entre lugares, quer

sejam inscritos nos processos conceituais ou sobre um espaço material. Sobre estas duas vertentes, a rede mobiliza uma simbólica comum da circulação e da ligação. Para examinar este conceito de rede sempre embrulhado em metáforas, propõe-se a definição seguinte: “A rede é uma estrutura de interconexão instável, composta de elementos em interação, e cuja variabilidade obedece a alguma regra de funcionamento.” (CAUQUELIN; MUSSO, 1989, p. 274)

Vale ressaltar nesta longa citação do ensaio de Cauquelin e Musso, a ênfase à respeito da qualidade de *metáfora*, que se sobressai em qualquer aplicação da noção de rede, em diferentes domínios de estudo, nas ciências naturais e sociais. Para Raffestin (1996), a forma arcaica do termo rede, *rets*, definindo um “artifício pelo qual nos apropriamos de alguém ou de seu espírito”, impregnou o desenvolvimento do termo, sob o modo concreto e abstrato. Ou seja, tanto a rede é aquela mais concreta do pescador como também aquela mais sutil, formada por um “conjunto de coisas abstratas aprisionando pouco a pouco o indivíduo”.

O fato é que, como “tecnologia do espírito”, na acepção de Lucien Sfez (1994), ou como “matriz técnica”, a noção de rede parece guardar sempre em si mesma um poder metafórico, que a torna indispensável como instrumento heurístico, em seu uso diversificado. Assim sendo, Cauquelin e Musso, não fugindo muito ao lugar comum, define a rede como uma “estrutura composta de elementos em interação, identificados como nós ligados entre si por caminhos, sendo o conjunto todo instável e definido em um espaço de três dimensões”. Até aí, a rede não parece ser algo muito distinto de um “sistema” ou mesmo de uma “estrutura” *tout court*; noções, por sua vez, bastante disputadas conceitualmente.

Em falando em poder da metáfora e do sentido metafórico, em conceitos chaves interdisciplinares, cabe lembrar Schlanger (1995), que nos alerta que a função de empréstimo analógico de um domínio de conhecimento para outro, através do uso de metáforas, não deve ser entendida como uma produção ou geração. Só há empréstimo metafórico onde previamente nos deparamos com um problema original. Desta maneira, a metáfora fornece expressões, argumentos, representações, modelos, que tentam dar um suporte imaginativo à problematização em curso. A metáfora, neste caso, não seria a fonte ou a origem do conceito, ela apenas desempenharia uma *função de facilitação*.

Michel Serres (1969) se aproxima da noção de rede de maneira negativa, contrapondo-a à linearidade da sequência dialética. Ele inaugura sua reflexão sobre a comunicação, por uma reflexão sobre a noção de rede, onde tenta precisar os fundamentos de sua epistemologia. Para Serres, um diagrama em rede é constituído, em um instante dado, por uma pluralidade de pontos (pólos) ligados entre si por uma multiplicidade de ramificações (caminhos); um pólo é a interseção de vários caminhos e reciprocamente um caminho põe em relação vários pólos.

O modelo de racionalidade representado por um diagrama em rede se oferece, segundo Serres, como um poderoso instrumento para lidar com a complexidade, em virtude de alguns traços característicos que o diferenciam da linearidade dos conceitos tradicionais da dialética, entre os quais: a possibilidade de sustentar várias entradas e conexões múltiplas, em um mesmo raciocínio; a “plurivocidade” dos tipos de relações entre os pólos; a ampla diferenciação das determinações dos pólos e dos caminhos, “em natureza, em quantidade de fluxo e em direção”.

Em um segundo ensaio, Michel Serres (1974) retoma a noção de rede como “a matriz global de toda árvore”. A árvore seria um caso particular ou uma variante da rede, quer dizer uma trajetória a partir de um pólo determinado, enquanto a rede oferece sempre a possibilidade

de várias trajetórias, partindo de diferentes pólos. A árvore seria assim um recorte no espaço de possibilidades oferecido por uma rede. Cabe notar que Haggett e Chorley (1969) identificam esta espécie de rede como uma *branching network*, em sua classificação de estruturas topológicas das redes.

Segundo Serres, a rede está muito bem representada em um jogo de xadrez. Com efeito, o antigo jogo de estratégia, do qual descende o atual jogo de xadrez, proveniente da Índia e transmitido ao Ocidente medieval, através da Pérsia, tinha em sua concepção original a pretensão de representar o mundo em toda a sua complexidade (*complexus*: etimologicamente, tecido junto). Deste modo, a forma do tabuleiro corresponde ao tipo clássico da chamada *Vastu-Purusha-mandala*, um diagrama implicado também na constituição do traçado de um templo ou de uma cidade. O quadrado do tabuleiro, enquanto símbolo do mundo terrestre, é dividido como uma rede ou malha de quadrados menores, simbolizando a existência concebida como um “campo de ação”, fundado na dualidade, representada no xadrez, pelo preto e branco das casas e das peças (BURCKHARDT, 1967 e 1979).

A alternância do branco e do preto corresponde aos dois aspectos opostos porém complementares da referida *mandala*: o Espírito universal (*purusha*), enquanto síntese imóvel e transcendente do cosmos, e a existência (*vastu*) considerada como suporte passivo das manifestações do espírito. As peças, em particular, representam diferentes pólos ou “nós” de duas redes em jogo, onde a peça chave é o rei, o coração ou o espírito, e as outras figuras as diversas faculdades da alma. Seus movimentos correspondem às diferentes maneiras de realizar as possibilidades funcionais em cada pólo, sobre o mundo ou o território representado pelo tabuleiro: axial, para as torres; diagonal, para os bispos; complexo, para os cavaleiros; amplo e irrestrito, para a rainha; amplo, porém limitado, para o rei. A cada fase do jogo, o jogador é livre para escolher entre várias possibilidades, mas cada movimento encadeia uma série de

consequências irreversíveis, de sorte que a necessidade vai delimitando cada vez mais a liberdade de escolha, e a movimentação de cada rede, culminando ao final do jogo em um resultado, fruto tanto da incerteza como do determinismo, em curso no tabuleiro.

O que enriquece ainda mais a noção de rede expressa por um jogo de xadrez, é que assim como temos mais de uma rede atuando no espaço geográfico, também sobre o tabuleiro se defrontam duas redes, diferenciadas e diferentes pela sutil compenetração entre si mesmas. No espaço-tempo do jogo, há transformação de cada rede, cada uma por si, e cada uma segundo a transformação da outra. A situação do conjunto é, portanto, de uma mobilidade complexa, de uma fluidez tal, que é praticamente impossível prever o que se passará algumas jogadas adiante. Por exemplo, embora os peões sejam peças de valor equivalente, sua potência real é variável, segundo sua situação recíproca em um momento dado, levando em conta a disposição do conjunto das peças e sua distribuição complexa em relação à rede de jogo estabelecida entre dois oponentes.

Por toda essa “virtualidade” da rede como diria Pierre Levy (1997), a noção de rede alimenta também o pensamento de muitos pensadores nas ciências humanas e naturais. Henri Atlan (1979), por exemplo, prefere ponderar sobre o que a rede retém e impede. Pois a rede, para Atlan, à imagem do organismo à qual se refere sempre, aparece como um ser intermediário “entre a rigidez do mineral e a decomposição da fumaça”, um “compromisso entre dois extremos”: uma ordem repetitiva perfeitamente simétrica tendo os cristais como os modelos físicos clássicos, e uma variedade infinitamente complexa e imprevisível, como aquela das formas evanescentes da fumaça.

A possibilidade de modelização da rede através dos grafos e da teoria dos autômatas, interessa a Atlan como instrumento na compreensão dos “fenômenos de auto-organização”. Entretanto esta análise dos sistemas auto-organizados só pode ser apreendida em parte pela representação em

rede. Com efeito, mesmo tomada como uma metáfora, a rede é mais que a máquina, mas menos que o vivente; mais que a linearidade, mas menos que a complexidade; mais que a árvore, mas menos que a fumaça...

No sentido metafórico ou de “tecnologia do espírito”, como denomina Lucien Sfez (1990), a noção de rede entremeia pelo menos três significações maiores: primeiro, em seu próprio ser, como estrutura composta de elementos em interação; segundo, em sua dinâmica, como uma estrutura de interconexão instável e transitória; por último, em sua relação a um sistema complexo, como um estrutura oculta cuja dinâmica explicaria o funcionamento do sistema visível. Deste modo, poderíamos definir a rede, parafraseando a definição de *actor network* dada por Law (1994): *uma rede se constitui de lugares, ou nós, naturais e culturais, humanos e não-humanos, não totalmente definíveis e estáveis, que se conectam e se interagem de maneira tal que, a qualquer momento, suas identidades e mútuos relacionamentos podem ser redefinidos, transformando assim seu agenciamento e seu desempenho, segundo as contingências espaço-temporais criadas por ela própria.*

Podemos concluir que a noção de rede guarda em si inúmeras possibilidades teóricas e práticas. O recente estudo de Daniel Parrochia (1993) expõe a diversidade da noção de rede em suas múltiplas aplicações. Diante de um quadro amplo, como ele nos oferece, fica difícil apreender a unidade que se “re-vela” nesta noção. Seu trabalho se justifica e se explica pelo próprio título *Philosophie des réseaux*, e não *Philosophie du réseau*.

Além de um instrumento cognitivo, e talvez em virtude deste seu poder, a noção de rede rege o que se tornou também uma técnica de gestão do espaço-tempo. Como uma espécie de matriz espaço-temporal, as redes de circulação e de comunicação rompem os limites espaciais (não os suprimem!), superpondo novos espaços de circulação e de comunicação sobre o território. Por outro lado, se cria um novo tempo (tempo real?) para a troca de

informações, no caso da rede de comunicações. Assim sendo, as redes possibilitam re-engenharias sucessivas no espaço-tempo humano, promovendo a ampliação do espaço e reduzindo o tempo, vividos.

Brunet e Dollfus (1990), no entanto, nos alertam para não nos deixarmos levar pela sedução do marketing da tecnologia moderna, que nos faz crer que a atual generalização das redes de comunicação, altamente “tecnicizadas”, seriam as legítimas responsáveis pela constituição de redes sociais, que na verdade já se constituíram há longo tempo. O espaço dos nômades do deserto, o espaço de relações do *Mercador de Veneza*, não esperaram a universalização dos atuais meios técnicos de circulação e de comunicação para existir enquanto tais. A moda intelectual de nossos dias nos força a crer na novidade radical de certos fenômenos de rede, quando na realidade esta moda testemunha muito mais um “atraso em sua percepção”.

Com efeito, se há algo de novo em termos de rede, isto se deve principalmente a intensa incorporação, em sua própria estrutura ontológica, de modernas tecnologias de circulação e de comunicação, que vêm imprimindo uma *velocidade* crescente nos fluxos que a percorrem, ou seja, nas principais categorias de fenômenos que se dão em uma rede, e, por conseguinte, no espaço-tempo por ela induzido. Parafraseando Paul Virilio (1993): a *velocidade* potencializa um novo espaço-tempo, que não se constitui exclusivamente pelo efeito material e concreto de estruturas construídas, ou pela simples permanência de elementos e marcas culturais, mas pela incessante profusão de tecnologias, capazes de *efeitos especiais*, que afetam a consciência da passagem do tempo e das distâncias, assim como da percepção do meio onde vivemos.

A questão da *velocidade* se eleva assim à condição de questão central da economia contemporânea, em grande parte pela sofisticação progressiva da tecnologia adotada pelas redes de circulação e de comunicação. Por outro lado, concordamos com Virilio (1990 e

1996) que não se pode separar velocidade de controle: quanto mais a velocidade cresce, mais o controle cresce e “tende a suceder o próprio meio, o tempo real da interatividade substituindo definitivamente o espaço real da atividade corporal”. Deste modo, Virilio não considera a velocidade um fenômeno, mas uma relação entre fenômenos, em outros termos a própria relatividade. Razão pela qual afirma que “a velocidade é um meio”. Ou seja, não apenas um problema de tempo entre dois pontos, mas “um meio que é provocado pelo veículo”.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Resumindo nosso percurso, nos aproximamos da noção contemporânea de rede e de seu papel, primeiro reconhecendo o estímulo que recebeu de Saint-Simon e de seus seguidores positivistas, como instrumento para concretização de um “mundo melhor”. Um discurso que ainda ecoa fortemente nos dias de hoje. Saint-Simon participou na construção e na formalização da ideia moderna de rede, e na sua tradução em um conceito de organismo-rede. Segundo Pierre Musso (1997), foi Saint-Simon o inventor do paradigma da rede, baseando sua identidade e seu significado na anti-hierarquia, e estruturando sobre este paradigma um binômio simbólico malha/circulação, ou rede-malha (“governo dos homens”) e rede-circulação (“administração das coisas”).

Em seguida, reconhecendo a riqueza metafórica da noção de rede, buscamos através da analogia com o jogo de xadrez, proposta por Michel Serres, investigar alguns traços notáveis da noção, que este termo guarda. Concordamos, assim com Lucien Sfez, na sua capacidade de instrumento cognitivo ou de “tecnologia do espírito”, na medida que as metáforas da rede parecem se inscrever entre uma ordem linear e hierarquizada e uma desordem absoluta ou, em outros termos, entre a árvore e o caos. Para Livet (1987), a rede ocupa em nosso imaginário uma posição intermediária entre a organização da árvore, portanto hierarquizada, e o caos, a nuvem, onde impera o aleatório e a desordem.

Por último, analisamos a rede como “matriz técnica”, ou seja, enquanto instrumento de gestão do espaço-tempo. Tocamos em um aspecto delicado e polêmico, qual seja, a situação dos processos de gestão do território que a rede sustenta, com a absorção maciça de novas tecnologias de circulação e de comunicação.

Concluimos formalizando nossa definição da noção de rede e procurando tecer alguns comentários sobre a especulação a respeito do papel social das redes, especialmente empreendedor, levantando todo o tipo de conjectura sobre a constituição de um “maravilhoso mundo novo” ou, para alguns cépticos, de seu total oposto.

## REFERÊNCIAS

1. ATLAN, Henri. *Entre le cristal et la fumée*. Paris: Seuil, 1979.
2. BAKIS, Henri. *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*. Paris: PUF, 1993.
3. BRUNET, Roger; DOLLFUS, O. *Mondes Nouveaux*. Paris: Hachette/RECLUS, 1990.
4. BURCKHARDT, Titus. *Sacred Art in East and West*. Pates Manor: Perennial, 1967.
5. BURCKHARDT, Titus. *Symboles. Recueil d'essais*. Milano: Archè, 1979.
6. CAUQUELIN, Anne. “Réseau”, in Lucien Sfez (org.), *Dictionnaire critique de la communication*, Paris: PUF, 1989.
7. DEBRAY, Régis. *Transmettre*. Paris: Odile Jacob, 1997.
8. GARCIA, José Luís (ed.). *Pierre Musso and the Network Society. From Saint-Simonianism to the Internet*. Switzerland: Springer International Publishing, 2016.
9. HAGGETT, Peter; CHORLEY, Richard. *Network Analysis in Geography*. London: Edward Arnold, 1969.
10. LAW, John. *Organizing Modernity*. Oxford: Blackwell, 1994.
11. LÉVY, Pierre. *Qu'est-ce que le virtuel?*. Paris: La Découverte, 1998.
12. LIVET, Pierre. “Les réseaux, leur imaginaire et leurs problèmes”, in *Quaderni 3*, 1987.
- MATTELART, Armand. *L'invention de la communication*. Paris: La Découverte, 1997.
13. MUSSO, Pierre. *Télécommunications et philosophie des réseaux*. Paris: PUF, 1997.
14. MUSSO, Pierre. “A Filosofia da Rede”, in André Parente, *Tramas da Rede*. Porto Alegre: Editora Sulina, 2013.
15. NICOLET, Claude. *L'inventaire du monde. Géographie et politique aux origines de l'Empire romain*. Paris: Hachette, 1988.
16. OFFNER, Jean-Marc; PUMAIN, Denise. *Réseaux et Territoires. Significations croisées*. Paris: Éditions de l'aube, 1996.
17. PARROCHIA, Daniel. *Philosophie des Réseaux*. Paris: PUF, 1993.
18. RAFFESTIN, Claude. “Preface”, in Jean-Marc Offner e Denise Pumain, *Réseaux et Territoires*. Paris: Éditions de l'aube, 1996.
19. SCHLANGER, Judith. *Les métaphores de l'organisme*. Paris: L'Harmattan, 1995.
20. SERRES, Michel. *Hermès I – La communication*. Paris: Seuil, 1969.
21. SERRES, Michel. *Hermès III – La traduction*. Paris: Seuil, 1974.
22. SERRES, Michel. *Atlas*. Paris: Julliard, 1994.
23. SFEZ, Lucien. *Crítica da Comunicação*. São Paulo: Loyola, 1994.
24. VIRILIO, Paul. *L'inertie polaire*. Paris: Christian Bourgois, 1990.
25. VIRILIO, Paul. *O Espaço Crítico*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.
26. VIRILIO, Paul. *Cybermonde. La politique du pire*. Paris: Textuel, 1996.