

TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE

ORGANIZADORES:
EDUARDO FERNANDES PESTANA MOREIRA
VALDENISE LEZIÉR MARTYNIUK

50 | CURSO
Anos | DE ADMINISTRAÇÃO
PUC-SP



Estação
das Letras
e Cores

EDUARDO FERNANDES PESTANA MOREIRA
VALDENISE LEZIÉR MARTYNIUK
(ORGs.)

TENDÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE



São Paulo, 2021

Copyright © Estação das Letras e Cores Editora

www.estacaolettras.com.br

Organizadores:

Eduardo Fernandes Pestana Moreira | Valdenise Leziér Martyniuk

Conselho editorial:

Eduardo Fernandes Pestana Moreira | Elisabete Adami Pereira dos Santos | Paulo Romaro | Valdenise Leziér Martyniuk

Capa:

João Pedro Papp | Nicolas Straitenberger | Agência PUC de Comunicação

Revisão:

D'Livros

Diagramação e versão em e-pub:

[E-dook Conversão Digital](#)

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

Tendências da administração em debate [livro eletrônico] / organização Valdenise Lezier Martyniuk. -- Barueri, SP : Estação das Letras e Cores Editora, 2021.
ePub

Vários colaboradores.
ISBN 978-65-86088-42-7

1. Administração 2. Educação 3. Estratégia
4. Tecnologia I. Martyniuk, Valdenise Lezier.

21-73110

CDD-658.007

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração : Estudo e ensino 658.007

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Todos os direitos reservados

Estação das Letras e Cores Editora Ltda.

Av. Real, 55 - Aldeia da Serra- Barueri - São Paulo - SP | CEP: 06429-200 | 11.4326.8200 | 94064.8200
| atendimento@estacaolettras.com.br

Agradecemos o auxílio para publicação de livros recebido do Plano de Incentivo à Pesquisa – PIPE'q, da Fundação São Paulo (FUNDASP), mantenedora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. O conteúdo deste trabalho e sua respectiva divulgação/publicação são de responsabilidade exclusiva dos autores. As opiniões, as declarações, as conclusões e as recomendações manifestadas no presente trabalho não refletem, obrigatoriamente, a posição da Fundação São Paulo (FUNDASP), mantenedora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, a respeito do assunto.

Sumário

Apresentação

Eduardo Fernandes Pestana Moreira (FEA – PUC-SP) e Valdenise Leziér Martyniuk (FEA e PPGCOS – PUC-SP)

Conquistas: 50 anos ensinando Administração

De Administração de Empresas à Administração: a evolução do curso na PUC-SP

Elisabete Adami Pereira dos Santos (FEA – PUC-SP)

O Administrador hoje: uma profissão diante da complexidade

João de Barros Neto (FEA – PUC-SP)

A pesquisa em Administração: da graduação para a pós-graduação

Alexandre Luzzi Las Casas (FEA – PUC-SP) e Francisco Antonio Serralvo (FEA – PUC-SP)

Teoria e prática: as tendências da Administração e sua aplicação nas organizações

Transformação digital na Administração

Lawrence Chung Koo (FEA – PUC-SP)

Empreendedorismo: ensino e pesquisa na Administração

Crisomar Lobo de Souza (FEA – PUC-SP) e Márcio Shoiti Kuniyoshi (FEA – PUCSP)

Práticas de diversidade e inclusão nas empresas

Myrt Tânia Cruz (FEA – PUC-SP) e Pedro Javier Aguerre (FEA – PUC-SP)

Marcas entre materialidades e imaterialidades: do produto às causas

Clotilde Perez (FEA – PUC-SP, ECA-USP)

Teoria dos Jogos: como ferramenta de solução de problemas complexos e como processo de ensino-aprendizagem

Ana Valéria Barbosa da Silva (Doutoranda PPGED – PUC-SP) e Paulo Romaro (FEA – PUC-SP)

Inteligência artificial e o aprendizado de empresas: uma análise por meio da complexidade e do ciclo cibernético

Roberto Sanches Padula (FEA – PUC-SP)

Práticas digitais no varejo *omnichannel*

Valdenise Leziér Martyniuk (FEA e PPGCOS – PUC-SP) e Cintia Lie Matuzawa (IED, FAAP, ESPM)

A centralidade do *Trader* na contemporânea Teoria das Finanças

Augusto Felipe Caramico dos Santos (FEA – PUC-SP), Fabio Gallo Garcia (FGV e ex-professor FEA – PUC-SP), Paulo Romaro (FEA – PUC-SP)

Modelo operacional em tecnologia TI/TA na otimização de redes de suprimento das centrais de compras

Walter Gomes da Cunha Filho (ex-professor FEA – PUC-SP), Sergio Luiz Pereira (FEA – PUC-SP) e Gin Kwan Yue (FEA – PUC-SP)

A Consolidação da gestão sustentável na governança corporativa

Mauro Maia Laruccia (FEA – PUC-SP) e Dalton Tria Cusciano (FGV-Fundacentro)

Um as palavras...

APRESENTAÇÃO

Eduardo Fernandes Pestana Moreira (FEA – PUC-SP) e
Valdenise Leziér Martyniuk (FEA e PPGCOS – PUC-SP)

Por ocasião do cinquentenário do curso de Administração na PUC-SP, comemorado em 2021, ano em que a PUC-SP completa seus setenta e cinco anos, deu-se a oportunidade do desenvolvimento desta coletânea, que visa não só contar a história do curso e da Administração enquanto campo de conhecimento, mas principalmente sinalizar para onde vamos, diante das transformações vividas na contemporaneidade.

As tecnologias em voga, e as mudanças de comportamento e valores em discussão, bem como sua rápida adesão pelos indivíduos, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo, alteraram sobremaneira os modos de gerir organizações, assim como os perfis profissionais que nelas atuam.

O livro discorre sobre estas práticas, bem como os avanços teóricos que as sustentam, envolvendo as diversas áreas de gestão das organizações: estratégia, marketing, finanças, pessoas, operações. Assim, percebe-se a interdisciplinaridade entre os campos da Administração, em caminhos tracejados a partir das tendências e métodos recentes, o que se verá nos capítulos e declarações que compõem as três partes do texto.

A primeira apresenta a história do curso nesses cinquenta anos, mostrando como as suas abordagens evoluíram em interlocução com o mercado; descreve o perfil da profissão nos dias de hoje, a partir da qual se pode visualizar as habilidades desejadas para o profissional e compreender a ampla possibilidade de atuação do Administrador, em diversos tipos e portes de organizações, além da atividade no meio acadêmico. Quanto ao último ponto, o terceiro capítulo descreve a trajetória do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-SP, que também oferece excelentes experiências para o estudante que deseja seguir carreira acadêmica.

A segunda parte da publicação traz dez capítulos, cada um abordando práticas contemporâneas de gestão e suas bases teóricas que atravessam as subáreas de conhecimento. Neles, os leitores poderão conhecer os temas que

direcionam a conduta das organizações hoje. Uma delas é a inovação, tema amplamente debatido, que traz fundamentos sólidos e deriva para assuntos subsequentes, como tecnologia, sustentabilidade, inclusão social. São, portanto, debatidas nos textos quais novas tecnologias impactam diretamente a gestão das organizações (Inteligência artificial, Internet das coisas, *Blockchain*, Realidade virtual e aumentada, robótica, entre outras) e alguns casos de aplicações na gestão do conhecimento, em operações logísticas, no varejo e no *merchandising*, por exemplo. Além da tecnologia, o fator humano e as preocupações com a diversidade são igualmente importantes e têm destaque nas abordagens dos autores, uma vez que levam a repensar a gestão corporativa, das marcas, da conduta de governança, da gestão de pessoas e do ensino em Administração. Assim, a gestão se mostra integrada, baseada em lideranças, marcadas pelo princípio das práticas *Environment, Social and Governance* (ESG). Tal modo de gestão pede visão generalista, com capacidade de articular demandas dos seus diversos *stakeholders*, bem como formação humanística para além da técnica, o que a PUC-SP sempre foi capaz de doar a seus estudantes.

Assim, no bojo do conteúdo aqui discutido, vê-se como o papel do Administrador hoje é central e decisivo para os caminhos futuros da sociedade de nosso país. Para defender esses pontos, o livro traz autores que são professores doutores dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração, além de alguns convidados, com perfis diversos: docentes que estão na instituição há décadas e profissionais mais jovens, consultores e profissionais atuantes no mercado e pesquisadores.

A terceira parte registra a presença de vários professores e, sobretudo, dos funcionários da FEA –PUC-SP, sem os quais este aniversário não seria possível.

Agradecemos a todos que deixaram suas palavras sobre a experiência de viver e contribuir para esse cinquentenário, assim como a todos os alunos já formados, muitos dos quais atuantes em posições de destaque no mercado, àqueles que estão vivendo esse momento conosco, e aos que ainda virão!

Conquistas:

50 anos ensinando Administração

DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS À ADMINISTRAÇÃO: A EVOLUÇÃO DO CURSO NA PUC-SP

O objetivo deste capítulo é apresentar uma breve linha do tempo, bem como a evolução, em termos de focos e conteúdos, do curso de administração da PUC-SP, principalmente nas duas últimas décadas, disponíveis digitalmente. Além de atender, obviamente, ao que preconizam e aconselham as Resoluções do C.N.E. (Conselho Nacional de Educação), e as regras da universidade, como condição sine qua non. Além dessa condição necessária, os focos de todas as equipes que elaboraram as diversas versões do nosso Projeto Pedagógico do Curso (PPC), sempre foram alargados com a preocupação de atender ao que o mercado demandava e continua demandando em termos de competências e perfis profissionais e, também, comportamentais. Destaque importante que nas duas últimas revisões do PPC, o olhar para o mercado foi acompanhado por um olhar muito significativo para as necessidades e alterações de comportamentos das gerações que recebemos como ingressantes, alunos e nossos egressos.

Elisabete Adami Pereira dos Santos (FEA – PUC-SP)

INTRODUÇÃO

O curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária – FEA, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, sempre teve presença de grande relevância no cenário nacional.

Pode-se citar, por exemplo, os “Provões” (Exame Nacional de Cursos), instituídos pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC), em 1996, vigorando até 2001, e que tinham como objetivo acompanhar a qualidade do ensino superior no país (BRASILMEC, 1996).

Portanto, durante cinco anos, houve uma grande mobilização para a participação em torno das avaliações dos cursos feitas pelo MEC (MENEZES, 2001). A intenção do Ministério era analisar a qualidade e a eficiência das atividades de ensino, pesquisa e extensão, obtendo dados que refletissem a realidade do ensino, bem como sua qualidade.

Em todos os “provões”, o curso de Administração, da PUC-SP, recebeu a nota “A”, que era a nota máxima, significando que o curso tinha atendido e até superado todos os quesitos de excelência. O sistema do “provão” se iniciava com todos os alunos, em vias de concluir o curso, prestando uma prova global cujo conteúdo dava conta das mais importantes áreas dos cursos de administração, naquela época ainda chamado de “administração de empresas”.

Realizada a prova, cada aluno recebia, então, uma nota individual de desempenho. A partir do desempenho de todos os alunos, tirava-se uma média das notas, que era conferida à instituição. A nota global conferida ao curso variava de A (a mais alta) a E (a mais baixa). Três notas D ou E consecutivas no Provão eram suficientes para o MEC determinar o início do processo de renovação de reconhecimento do curso. Os resultados eram esperados avidamente por todas as instituições porque, a partir daí, os que tinham obtido notas abaixo da média, se movimentavam para a melhoria, e os que estavam acima, obviamente, podiam aproveitar para usar isso em suas comunicações e propagandas, porém sabiam que a manutenção de seus cursos nos patamares mais altos era árdua.

Como dito acima, o curso de administração da PUC-SP obteve a nota A em todos os seis provões, sendo inclusive homenageado com placas de

parabenização do Conselho Regional de Administração-SP, pela obtenção de tantos “As” consecutivamente.

Temos seguramente quatro motivos para esse sucesso: 1) a qualidade de seu corpo docente; 2) a qualidade, a dedicação e o compromisso dos docentes do curso; 3) o trabalho sempre presente da direção do curso, nas figuras de seus coordenadores, vice-coordenadores, chefes e vice-chefes de departamento, bem como os coordenadores das áreas epistemológicas, e, por último e extremamente importante, projetos pedagógicos sempre atualizados, mesmo que com isso tivéssemos que enfrentar, em algumas ocasiões, certa resistência de órgãos reguladores da universidade.

As mudanças radicais acontecidas no corpo de estudantes, situação naturalíssima pelas alterações, às vezes também radicais, dos interesses geracionais e que, em alguns momentos, não conseguíamos acompanhar, por mais que colocássemos todos nossos esforços para esse fim, somadas às mudanças que ocorreram, também de forma brusca, na forma de avaliação dos cursos de graduação, nos colocaram na situação de estreitar ainda mais o espaço para as alterações no projeto pedagógico do curso (PPC).¹

Além de atender, obviamente, ao que preconizam e aconselham as resoluções do C.N.E. (Conselho Nacional de Educação) e as regras da Universidade, como o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como condição *sine qua non*, os focos, de todas as equipes que elaboraram as diversas versões do nosso PPC, sempre foram alargados com a preocupação de atender ao que o mercado demandava e continua demandando em termos de competências e perfis profissionais e, também, comportamentais, apresentando, esses últimos, cada vez mais, uma enorme relevância.

Principalmente nas duas últimas revisões do PPC, o olhar para o mercado foi acompanhado por um olhar muito significativo para as necessidades e alterações de comportamento das gerações que recebemos como ingressantes, alunos, bem como nossos egressos.

Portanto, neste capítulo apresento uma breve linha do tempo, bem como a evolução, em termos de focos e conteúdos, do curso de administração da PUC-SP, principalmente nas duas últimas décadas. Alguns outros temas, como um breve resumo do processo avaliativo atual do MEC, pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), e algumas observações sobre a

PUC-Jr Consultoria, aparecem de forma resumida.

EVOLUÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA PUC-SP

O INÍCIO

O curso de Administração da PUC-SP nasceu, em 1971, como curso de Administração de Empresas. Em 1975, foi feita a primeira reforma curricular, acompanhando a reforma que a PUC-SP fez, instituindo e adotando o ciclo básico.

Em 1981, foi implantado um novo currículo, cujo objetivo central era de adaptar o curso às novas demandas da realidade econômica e social, resultado das transformações ocorridas com o desenvolvimento acelerado do país na década de 1970.

Era imposto um currículo mínimo pelo Conselho Federal de Educação, e a reforma que foi realizada pela equipe incumbida de concretizá-la complementava o que era preconizado pelo CFE, com disciplinas importantes na formação do aluno, como Marketing, Finanças, Organização, Recursos Humanos e Produção, de modo que os contornos de cada uma dessas áreas ficassem devidamente delineados e diferenciados como campo de ensino e pesquisa. Nesse momento, o curso passou de 9 semestres para 8 semestres com aulas aos sábados.

Nos primeiros anos, já se sentiu os resultados positivos das inovações introduzidas, mesmo que elas tenham sido feitas de forma gradual. Houve uma reação bastante positiva do mercado de trabalho dando preferência aos nossos alunos, em virtude do elevado grau de atualização que recebiam no curso.

Em meados da década de 1980, a universidade passa por uma crise que se manifestava tanto no corpo de professores como de alunos. Reflexos esses, também, das mudanças profundas que estavam acontecendo no país. O cenário que se apresentava mostrava um mercado mais competitivo, a introdução de novas tecnologias, com a informática aparecendo de forma

definitiva no mundo dos negócios, somadas às dificuldades econômicas e sociais, com processo inflacionário acelerado, além da necessária atualização dos recursos humanos para acompanhar o turbilhão que estava acontecendo. Nesse contexto, era mais do que urgente a preparação de um novo Administrador para enfrentar esse novo mundo.

No final da década de 1980, foi formado um grupo de estudo com objetivo de reavaliar e propor mudanças curriculares que permitissem atualizar e modernizar o Curso de Administração da PUC-SP. Dessa proposta nasceu uma nova configuração do curso, que foi implementada em 1990, buscando contemplar não o passado, mas o futuro, que apontava para um quadro de mudanças ainda mais profundas na ordem econômica e social, novas tecnologias que exigiam do Administrador um amplo conhecimento geral de seu ambiente, porém, voltado ao conhecimento especializado nas áreas que compõem o amplo universo de estudo e de pesquisa da Administração.

O curso reaparece com uma nova “cara”, avançando, e muito, em seu formato e em seus conteúdos. Uma das inovações foi a criação do quinto ano, composto apenas das disciplinas optativas das cinco áreas funcionais. Essa alteração permitiu notável flexibilização ao curso, mantendo-o atualizado, uma vez que, as optativas eram oferecidas de acordo com o contexto do ambiente dos negócios que estava sendo vivenciado. A duração do curso, nessa reforma, passa dos oito semestres para dez semestres (tendo sido suprimidas as aulas aos sábados) e, a exemplo do que ocorreu em toda a Universidade, foi eliminada a estrutura do ciclo básico (sendo mantida apenas a disciplina de *Introdução ao Pensamento Teológico*, comum e obrigatória a todos os cursos da PUC-SP).

Esse formato do curso, principalmente por seus conteúdos atualizados em consonância com os temas em voga, verificados a cada semestre para que fizessem parte das dez disciplinas optativas ofertadas, trouxe extremo vigor e visibilidade ao curso, principalmente no mercado de trabalho. As optativas eram tão consistentes e tão atualizadas que isso eliminava, inclusive, a necessidade de nossos egressos se preocuparem, pelo menos a curto e médio prazo, em cursar uma especialização ou um MBA.

Porém, seguiu-se em frente e considerando, mais uma vez, necessidades de adaptação, tanto à natureza geracional dos novos jovens ingressantes como, também, o próprio mercado, tomamos a resolução pela atualização do PPC.

OS ANOS 2000

Em fins do ano de 2005 foi montada uma comissão composta pelos professores Belmiro do Nascimento João, Elisabete Adami P. dos Santos, Fabio Gallo Garcia, Francisco Antonio Serralvo, Narcélio José dos Santos e Walter Gomes da Cunha Filho. Essa reforma teve sua concretização implantada a partir de 2007, e caminhou pelos órgãos competentes da Universidade, até ser aprovada por deliberação do Conselho Universitário (Consun), em 2009. A coordenação geral dos trabalhos foi encarregada ao professor Francisco Antonio Serralvo, por nomeação dos professores Narcélio, Chefe do Departamento, e por mim, Elisabete Adami, Coordenadora do Curso à época.

O PPC, que se apresentava, estava, invariavelmente, em harmonia com as determinações normativas do MEC, e em especial a Resolução 01-2004, que instituía as novas diretrizes curriculares do curso de Administração (CNE-CES, 2004).

São retiradas, também, das regras do MEC, a obrigatoriedade do currículo mínimo, tendo em vista que essa concepção, conforme explicado pelo próprio MEC, implicava elevado detalhamento de disciplinas e cargas horárias a serem obrigatoriamente cumpridas, sob pena de não ser reconhecido o curso ou, até, não ser ele autorizado a funcionar quando de sua proposição, ou quando avaliado pelas Comissões de Verificação, o que inibia as instituições de inovar seus projetos pedagógicos (CNE-CES, 2003).

Além disso, há, em virtude do Parecer CES-CNE n.º 23/2005, de 3/02/2005, a alteração definitiva para o nome do curso, de “Administração de Empresas” para “Administração”, retificando, com isso, a Resolução CNE-CES n.º 1/2004. Essa alteração foi motivada por solicitação do CFA (Conselho Federal de Administração) e da ANGRAD (Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração) tendo em vista a existência, à época, de “cerca de 2.500 habilitações, com aproximadamente 240 denominações distintas”, o que vinha acarretando conflito no ensino do curso de Administração, confundindo-se o próprio curso com as habilitações que faziam parte dele (CES-CNE, 2005). Adiciona-se a esses aspectos o destaque ao Administrador enquanto profissão e que pode ser exercida não só em organizações privadas, mas também públicas, e em organizações sociais, além de poder desenvolver seus próprios negócios.

Desta forma, a Resolução CNE/CES n.º 1/2004 passa a vigorar com a inclusão do parágrafo 3.º no artigo 2.º, da seguinte forma: “§3.º – *As Linhas de Formação Específicas não se constituem uma extensão ao nome do curso, como também não se caracterizam como uma habilitação, devendo as mesmas constar apenas no Projeto Pedagógico do Curso, quando for o caso.*” (CNE-CES, 2005).

Além disso, e ainda por solicitação da ANGRAD e do CFA, inclui-se um parágrafo no artigo 2.º, o que permite que as habilitações figurem em cursos de pós-graduação lato sensu, vinculados ao Projeto Pedagógico do curso: “§ 2.º – *Com base no princípio de educação continuada, as IES poderão incluir no Projeto Pedagógico do curso, o oferecimento de cursos de pós-graduação lato sensu, nas respectivas modalidades, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional.*” (CNE-CES, 2005).

E, por fim, com as incorporações e alterações relevantes apresentadas na Resolução 04-2005, a Resolução 01-2004 termina por ser revogada e substituída pela Resolução CNE-CES n.º 4/2005, que passa a vigorar com as alterações propostas.

O novo PPC, seguindo as diretrizes orientadoras dessa resolução, somadas às diretrizes do PPI (Projeto Pedagógico Institucional), da Universidade, vinculado à Deliberação n.º 11/2004, estrutura o curso em três eixos: a visão humanística, a generalista e a especialista:

- a visão humanística, importante para a formação do Administrador, que terá nas organizações a fonte de formação e desenvolvimento de riquezas, na construção de uma sociedade moderna e mais equitativa;

- a visão generalista, permitindo o conhecimento em todas as áreas que compõem o universo do seu ambiente, nas organizações lucrativas ou não, facilitando o engajamento de pessoas no conjunto formado pelas organizações, o mercado e a comunidade;

- a visão especialista, relacionada à capacidade de se aprofundar em área específicas por meio do estudo e da pesquisa, e de integrá-las no todo que representa o universo da administração.

O PPC apresenta sua missão: “*Formar administradores capazes de integrar o pensamento crítico com ação gerencial, fundamentados em uma visão humanista, bem como sua visão: O Curso de Administração da PUC-SP quer ser reconhecido*”

pela alta qualidade na formação de administradores de empresas, conquistada pela busca contínua da excelência no ensino”.

Importante ainda que se ressalte que a alteração de nomenclatura do curso permite que se inclua como um dos seus focos o ambiente das organizações sociais e públicas. Importante nesse momento pelo crescimento significativo de ONGs, Organizações Sociais e do chamado 3.º Setor, abrindo, desta forma, a possibilidade de inserção de disciplinas optativas vinculadas a esses ambientes. No bojo dessa inclusão das organizações sociais um enfoque importante é dado aos temas da responsabilidade social e da sustentabilidade.

Houve uma alteração significativa também na nomenclatura das cinco áreas epistemológicas do curso, passando a ser: gestão estratégica e das organizações; gestão de finanças; gestão de marketing; gestão de operações e gestão de pessoas. Além disso, foi nesse período que o curso passou a ser ministrado também em outros campi: Barueri, Ipiranga e Santana.

Para a elaboração desse PPC, a equipe se debruçou sobre aspectos fundamentais do que vinha sendo feito em PPCs anteriores e de como estava a performance do curso, fazendo uma análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) do mesmo. Alguns dos pontos fortes eram: o tempo de duração do curso em cinco anos, que era um grande diferencial; os resultados muito positivos de todos os exames do provão, que mostraram à comunidade externa a força da imagem institucional da PUC-SP; o corpo docente era de primeira linha conciliando uma boa formação acadêmica com experiência profissional; o perfil do corpo docente mostrava uma formação básica sólida proveniente de boas escolas do ensino médio; e a demanda do mercado pelos alunos do curso de Administração da PUC-SP mantinha-se elevada, havendo instituições e organizações que buscavam, preferencialmente, nossos alunos para realização de estágios e processos de trainees.

Esse PPC, atualizado em 2008, foi aprovado pelo Consun em 2009, e recebeu ajustes aprovados pelas Deliberações n.º 15/2009, n.º 48/2011, n.º 50/2011, n.º 51/2011 e n.º 52/2012, necessários para a adequação ao ambiente externo em constante mutação.

Importante também dizer que, desde 2001, os coordenadores das cinco áreas epistemológicas do curso e mais um representante discente, escolhido por eleição do Centro Acadêmico, participavam das decisões do colegiado do curso.

Esse projeto pedagógico se manteve até 2016 quando foi colocado em prática um novo projeto, que está em vigor.

O PROJETO ATUAL

O projeto em vigor atualmente começou a ser discutido em fevereiro de 2014, discussão essa conduzida pelo N.D.E. (Núcleo Docente Estruturante), instância formada em 2012 e obrigatória em todos os cursos de graduação. Já não contávamos mais com o curso nos *campi* de Barueri e Santana, apenas nos *campi* Perdizes e Ipiranga.

Nesse período, verifica-se uma mudança significativa no cenário em termos sociais, econômicos e tecnológicos, e uma redução considerável da demanda para a maior parte das instituições privadas de ensino. Nesse sentido fez-se necessário que se buscasse caminhos inovadores, principalmente no que se refere a metodologias de trabalho, sendo essa a estratégia escolhida para a implementação do novo projeto.

Subjacente estão, obviamente, os princípios praticados na PUC-SP, inscritos em seu PDI e PPI, e que orientam os Projetos Pedagógicos dos Cursos na formação universitária e profissional, e que podem ser resumidos na qualificação e capacitação para lidar com problemas e desafios, no elevado padrão de competência profissional por meio do domínio técnico e das habilidades, como também no pensamento crítico e autônomo, e, fundamental, na integração entre pesquisa, ensino e extensão, na valorização da interdisciplinaridade e transversalidade do conhecimento e no compromisso ético e social. A articulação disso tudo com as demandas trazidas pelo mundo do trabalho trazem novas necessidades a serem atendidas.

Dessa forma, seguindo a tradição para a melhoria contínua, sempre olhando para as demandas do mercado, da sociedade e das aspirações das gerações que constituem parte fundamental do nosso curso de graduação, o novo projeto trouxe grandes alterações, tanto quantitativas quanto, principalmente, qualitativas.

A carga horária total, neste currículo, é de 3005 horas, incluídas 380 horas de estágio e 120 horas de atividades complementares. As horas de estágio no currículo anterior eram 200, e as atividades complementares eram 100 horas. A carga horária total era de 3.360 horas. Além disso, amplia o calendário

semestral para 18 semanas letivas.

Em termos estruturais foi pensada e colocada em prática a criação do curso misto com maior carga horária nos dois primeiros anos e redução da carga para os dois últimos anos, que passa a ter as disciplinas oferecidas apenas no período noturno, como forma de viabilizar a intervenção do estudante, apresentada logo abaixo, que inicia o curso no período matutino, no campo de trabalho com atividades articuladas entre a atuação nas organizações e as disciplinas cursadas. Assim, haveria um maior nivelamento da qualidade de ensino e integração dos dois turnos oferecidos.

Um dos grandes objetivos buscados com a reforma do curso foi em se dar maior ênfase a um dos mais importantes diferenciais do curso, que se traduz pelo grande poder de empregabilidade de seus egressos.

Desta forma, pensou-se em uma estrutura curricular que permitisse a plena integração das atividades curriculares com as atividades práticas nas organizações parceiras, por meio de acordos de cooperação. Essas atividades deveriam se traduzir em termos de intervenções no ambiente real de trabalho, e que iriam possibilitar a aplicação concreta da teoria aprendida em sala de aula no ambiente organizacional real. Isso aumentaria um dos grandes capitais do curso que é o seu poder de empregabilidade.

Isso seria, como foi, possibilitado pela criação de espaços de pesquisa interdisciplinares e integradores do conhecimento e das práticas em administração, já a partir do primeiro semestre, com a introdução da disciplina de Pesquisa, Projetos e Práticas nas Organizações (PPO).

A introdução das oito disciplinas que fazem parte do PPO, do primeiro ao último semestre, objetivavam a criação de uma cultura do fazer, bem como a colocação em foco da pesquisa e inovação em interface com as demandas das organizações e uma maior integração com as áreas epistemológicas que apresentam conteúdos especializados e profissionais.

Além das disciplinas de PPO, foram introduzidas mais duas grandes inserções: as disciplinas eletivas, fortalecendo o campo da formação profissional, e as optativas livres, que podem ser cursadas em qualquer curso da PUC-SP, trazendo para a prática o conceito de Universidade. Essas incorporações, PPO, eletivas e optativas livres, têm como objetivo principal a ampliação, o reforço e a adequação dos campos de atuação dos estudantes do curso.

No momento está se concretizando uma nova e grande alteração do PPC, que deve se viabilizar a partir do 1.º semestre de 2022, e que, como todas as outras reformas, encontra sua inspiração na busca cada vez maior do aprimoramento da qualidade de ensino, adequando a formação humanista e o compromisso comunitário com as atuais demandas da sociedade e do mundo do trabalho.

AVALIAÇÕES EXTERNAS

Como dito na Introdução, as avaliações por meio do “Provão” aconteceram até 2001, e passou-se algum tempo, um interregno de três anos, até 2004, quando o Governo Federal criou e implantou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) [BRASIL-MEC, 2015]. O objetivo do SINAES é a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, a fim de traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de ensino superior no país.

Criado pela Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004, o SINAES define como objetivos da avaliação: promover a responsabilidade social das Instituição de Ensino Superior, respeitando a identidade institucional e a autonomia; orientar a expansão da oferta e identificar o mérito e o valor das instituições, áreas, cursos e programas nas dimensões do ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação (BRASIL-MEC, 2015). Formado por três componentes principais: avaliação das instituições, avaliação dos cursos e avaliação do desempenho dos estudantes.

Como parte integrante do SINAES está o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE, que objetiva a avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação.

O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento. (BRASIL-MEC, 2015, § 1.º do Art. 5.º)

Até 2017, o ENADE foi aplicado a amostras de ingressantes e concluintes, e após apenas aos concluintes e de forma censitária.

O curso de Administração faz parte do grupo “Áreas de Conhecimento Ciências Sociais Aplicadas e áreas afins” (Grupo III, Ano III) e, portanto, a primeira aplicação foi no ano de 2006. Aconteceram para o curso mais quatro processos avaliativos, em 2009, 2012, 2015 e 2018, com nota 4,0 em 2006 e 2009; nota 3,0 em 2012; voltando à nota 4,0, em 2015, com Barueri, e em 2018. Sendo que a nota máxima é 5,0.

PUC JÚNIOR CONSULTORIA

A PUC Júnior é uma associação civil sem fins lucrativos, prestadora de serviços de consultoria, integrada e administrada por alunos dos cursos de Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis e Ciências Atuariais da FEA – PUC-SP, e tem como objetivo principal auxiliar no desenvolvimento profissional de seus associados, colaborando com seu ingresso no mercado de trabalho.

Iniciou suas atividades em 1996, e, desde então, tem se concentrado em maximizar o desenvolvimento profissional e pessoal dos estudantes dos quatro cursos da FEA, Administração, Ciências Contábeis, Ciências Atuariais e Economia, complementando sua formação acadêmica e prestando uma inegável contribuição, principalmente ao Curso de Administração, colaborando com a preparação de seus integrantes nas funções de gestão.

Tem tido uma atuação marcante em seu setor de atuação, destacando-se no mercado por apresentar serviços de excelência, pois é composta por alunos altamente qualificados.

Os projetos desenvolvidos pela PUC Júnior contam com a participação de alguns professores do Curso de Administração que atuam como orientadores dos projetos. Além disso, eles também atuam em programas de treinamentos dos alunos e em atividades integradas, como eventos, cursos, entre outras.

A PUC Júnior Consultoria também tem atuado como uma importante parceira contribuindo na organização de eventos, como, por exemplo, a Semana da Administração, na qual o curso dialoga mais estreitamente com o mercado, trazendo palestras, oficinas, mesas de discussão, contribuindo fortemente para o desenvolvimento, ainda maior, das competências dos nossos estudantes

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde 1971 que o curso de Administração da PUC-SP tem tido uma presença relevante entre seus congêneres na capital, no Estado de São Paulo e, também, no Brasil.

Além de presença relevante, tem também obtido destaque que se demonstra pela qualidade de seus estudantes e, principalmente, de seus egressos. Eles são nossos melhores “produtos” e são lançados em todos os mercados, ampliados nos últimos anos com o foco nas organizações sociais, e se destacam onde quer que estejam.

Isso é resultado do olhar sempre vigilante e atento das pessoas que têm composto a gestão do curso nesses últimos 50 anos, mas, também e, principalmente, pelo excelente corpo docente que sempre esteve presente e colaborando para que os desafios apresentados pelos cenários fossem acolhidos, enfrentados e superados.

Esse olhar vigilante e atento dos gestores e dos docentes levou às mudanças necessárias e constantes nos Projetos Pedagógicos, para que nossos estudantes e nossos egressos fizessem a diferença e que vão continuar fazendo.

E que venham mais 50 anos! Todos os desafios serão enfrentados e superados com qualidade, inovação e criatividade!

REFERÊNCIAS

BRASIL-MEC. **Lei n.º 9.394/1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional – LDB (1996). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 20 jan 2021.

BRASIL-MEC. **Lei n.º 10.861/2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências (2015). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 13 jan. 2021.

CNE-CES. **Parecer n.º CNE/CES 67/2003**. Referencial para as Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN dos Cursos de Graduação (2003) Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2003/pces067_03.pdf.

Acesso em: 13 jan. 2021.

CNE-CES. **Resolução n.º 1**, de 2 de fevereiro de 2004. Diretrizes Curriculares do Curso de Administração (2004). Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces01_04.pdf. Acesso em: 20 fev. 2021.

CNE-CES. **Resolução n.º 4**, de 13 de julho de 2005. Diretrizes Curriculares do Curso de Administração (2005). Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf. Acesso em: 20 fev. 2021.

MEC. **Balanco Social Sesu**. A democratização e expansão do ensino superior no País: 2003-2014 (2015) Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192#:~:text=Tamb%C3%A9m%20continuamos%20o%20avan%C3%A7o%20na,a%20redu%C3%A7%C3%A3o%20das%20assimetrias%20regionais. Acesso em: 17 maio 2021.

MENEZES, E. T. de. Verbete Provão (Exame Nacional de Cursos). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira – EducaBrasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2001. Disponível em: <https://www.educabrasil.com.br/provao-exame-nacional-decursos/>. Acesso em: 17 maio 2021.

¹ Nestes tempos de isolamento social, em virtude da pandemia pelo Covid-19, o acesso ao material mais antigo, referente a projetos pedagógicos das décadas de 1970 a 1990, não foi possível ser realizado. Esses documentos não foram digitalizados e estão arquivados de forma física. Portanto, nossa recuperação histórica estará limitada ao que se tem disponível de PPCs do curso de Administração da PUC-SP, em termos digitais. Muito embora esse material mais recente já fazia alusões ao que aconteceu com o curso em reformas anteriores.

O ADMINISTRADOR HOJE: UMA PROFISSÃO DIANTE DA COMPLEXIDADE

A profissão de Administrador no Brasil, devidamente regulamentada, é recente, data de 1965, portanto nem chegou à terceira idade. A ciência administrativa, por outro lado, começou bem antes com os estudos do engenheiro Frederick Wislow Taylor no início do século passado, mas, se comparada a outras áreas do saber, ainda é bem jovem. Não obstante, os Administradores profissionais estão diante de uma revolução que traz riscos e também abre enormes oportunidades. Nesse contexto, este capítulo recupera o histórico da profissão de Administrador, explora o significado de administrar na Quarta Revolução Industrial, a qual já vivemos, e com vistas ao conceito de Sociedade 5.0, que exige do Administrador o aprendizado contínuo e desenvolvimento de suas competências.

João de Barros Neto (FEA – PUC-SP)

INTRODUÇÃO

Se a Administração é uma profissão recente no Brasil, uma vez que foi regulamentada em 1965 (BRASIL, 1965), como ofício é bem mais antiga e, embora vários autores tenham se debruçado sobre esta questão (BARROS NETO, 2018; CHIAVENATO, 2008; LODI, 2003, OLIVEIRA, 2012), o fato é que não se pode precisar a data de surgimento do Administrador profissional, mas somente o local e o período histórico do ofício de administrar.

É perfeitamente crível que com o surgimento das primeiras cidades que se desenvolveram às margens do rio Eufrates, na Mesopotâmia (onde hoje existe o Iraque), por volta de 3.500 anos antes de Cristo, tenham também surgido os primeiros administradores públicos.

Esses gestores públicos deviam ser uma espécie de prefeito primitivo, com a função de manter algum nível de organização naqueles vilarejos neolíticos, na verdade aglomerados humanos mais densamente habitados e que já exigiam boa dose de administração como centros comerciais e militares regionais.

Depois, com o crescimento das cidades e a ascensão dos grandes impérios da Antiguidade, ninguém discute que realmente existiam pessoas especializadas em planejar, organizar, dirigir e controlar em nível bem desenvolvido, a ponto de serem capazes de construir grandes obras, como por exemplo, a primeira das pirâmides do Egito, uma homenagem ao faraó Queóps, por volta de 2. 550 a.C.

Esta breve introdução mostra como é antigo o ofício de administrar e, de fato, ao se consultar um dicionário latino (SARAIVA, 1993, p. 28) encontra-se a palavra *administer* com o significado de “o que ajuda, auxiliar, operário, trabalhador”, *adiministrātiō*, como sinônimo de “auxílio, ajuda, assistência” e *administro*, *-ās*, *-āre*, *-āvi*, *-atum*, na acepção de “prestar auxílio, servir alguém, ocupar-se de..., cuidar de...”. Na verdade, a palavra é composta por *ad* (prefixo que indica movimento, para) e *minister* (que serve).

Daí, pode-se depreender que o administrador é aquele que serve a alguém para ajudar a fazer alguma coisa, um profissional que precisa gozar da confiança de quem o contrata, para que possa prestar esse auxílio de forma completa e dinâmica. Eram aqueles eleitos pelo povo, para cuidar da

comunidade e dos bens públicos da melhor maneira, ou pelos senhores, para gerir suas propriedades.

A partir da Primeira Revolução Industrial, iniciada por volta de 1760, os administradores começaram a se destacar como gestores das indústrias e fábricas que surgiram e que precisavam de alguém para tomar conta das coisas e das pessoas para os novos capitalistas e comerciantes.

Desde então, a preocupação constante com a eficiência da produção e com a racionalidade dos métodos de trabalho começou a criar no empresariado um interesse muito grande por formas de gerenciar e administrar que garantissem lucros cada vez maiores, até que o engenheiro Frederick Wislow Taylor (1856-1915), com seus estudos empíricos realizados no chão de fábrica, funda a Administração Científica (BARROS NETO, 2002).

Naquela época, o bom administrador era aquele que tinha habilidades para controlar tempos e movimentos dos trabalhadores e extrair o máximo de produtividade, aplicando incentivos financeiros. De lá para cá, as competências exigidas de um administrador mudaram muito, acrescentaram-se várias outras, associadas não só mais à gestão do trabalho dos operários, mas também das próprias pessoas, tarefas, estrutura, tecnologia e ambiente.

Até os nossos dias é notável que o profissional de administração vem ocupando cada vez mais espaço nos ambientes organizacionais públicos e privados, seja pela demanda de mercado ou pela necessidade de dinamismo exigido na administração moderna, o que coloca ainda mais em evidência o Administrador profissional.

A ESSÊNCIA DO ADMINISTRADOR

Por meio de atitudes e visões abrangentes, o profissional de Administração vem cumprindo sua função nas organizações com características próprias e de grande excelência, o que fez seu papel mudar nas organizações, através dos tempos. Ao longo do transcurso da primeira para a segunda e terceira revoluções industriais, seu perfil avançou de operacional para um perfil de liderança, empreendedorismo e de solucionador de problemas. Explica o Presidente do CRA-SP²:

No final do século XIX, o mundo iniciou um processo de aceleração produtiva e de

expansão comercial para novos mercados que demandou a criação da ciência da Administração. Nessa época, o progresso era tamanho que uma citação atribuída a um comissário de patentes dos EUA dizia que "tudo que poderia ser inventado, já foi inventado". Embora o sentimento do momento fosse esse, sabemos que, no decorrer dos anos, a história nos mostraria que muito mais ainda seria construído.

Hoje, um produto pode ser desenvolvido por uma empresa em diferentes países, com base em insumos oriundos de outros locais e organizações e, ainda, ser distribuído para todo o planeta em uma teia extremamente complexa, que requer que cada um desses pontos seja bem gerenciado.

Diante desse cenário, o administrador de hoje precisa estar em constante processo de aprendizado, se reciclando a cada transformação tecnológica para atender às novas estratégias das organizações. Além disso, é preciso que tenhamos cada vez mais compreensão sobre o papel sustentável das nossas empresas na sociedade. Um caminho complexo sem dúvida, mas que precisamos percorrer de forma consciente em prol de um futuro melhor (WHITAKER, 2021).

Agora, com a entrada na Quarta Revolução Industrial, surgiu o termo Indústria 4.0 (MORAES, 2021), renomeando-a para caracterizar o atual estágio de desenvolvimento que vivemos, marcado pela convergência tecnológica, isto é, pela integração de máquinas, dispositivos móveis, pessoas e inteligência artificial, em espaços tanto reais como virtuais, trazendo não só o aumento da produtividade organizacional, mas também impactos nas profissões e na sociedade em níveis exponenciais.

Emerge também uma Sociedade 5.0 (HITACHI-UTOKYO, 2021) baseada em tecnologia e centrada no ser humano da Quarta Revolução Industrial, uma sociedade não monetária caracterizada pelo uso intensivo de dados (*big-data*), integração e conectividade (internet das coisas – IoT), conhecimento, que mudará completamente o paradigma atual, colocando a tecnologia totalmente a favor do atendimento das necessidades humanas.

A complexidade dessa nova sociedade, que já começamos a viver e que a pandemia de coronavírus acelerou, exige de todas as pessoas um novo olhar e um novo modo de vida, mais consciente, sustentável e diverso.

Na esteira destes avanços, o ambiente corporativo tornou-se um espaço ainda mais desafiador para os Administradores, uma vez que a essência do trabalho administrativo não mudou, isto é, resolver problemas, mas agora em um nível de complexidade nunca existente, o que exige do Administrador um conjunto também complexo de competências composto por *hard*, *soft* e *power*

skills.

AS HARD SKILLS

Como o objetivo deste capítulo não é discutir a gestão por competências, adotar-se-á uma definição bem ampla e geral de competência, como a posse, por uma pessoa ou de uma organização, de qualidades, características, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para se realizar uma determinada atividade com alto nível de entrega dos resultados esperados (BARROS NETO, 2019).

As competências são comumente divididas em *soft* e *hard*, sendo que as *hard* são tangíveis, porque são mensuráveis e por isso são mais valorizadas, tradicionalmente, pelo sistema educacional e porque ainda enxergamos, muitas vezes, as organizações como sistemas mecânicos, previsíveis, em que tudo pode ser facilmente substituído, ao contrário dos seres humanos que as compõem e que são imprevisíveis, surpreendentes e aprendizes contínuos (BRETAS; SANTILLE; SCHLOCHAUER; CASARIN, 2020).

Nesse contexto, denominam-se *hard skills* as competências técnicas, isto é, aquelas necessárias à realização de uma tarefa, atividade ou função e que, portanto, podem ser facilmente ensinadas e aprendidas por meio de ações de treinamento (cursos, workshops etc.) e, por isso mesmo, são aquelas descritas nos currículos, nos campos de formação e experiências adquiridas ao longo da vida profissional, como visitas técnicas, participação em projetos e outras.

No caso do Administrador, considerando a essência de seu trabalho, será sempre necessário planejar, organizar, dirigir e controlar as principais funções organizacionais, aquelas que toda organização precisa realizar: marketing, produção, recursos humanos, finanças, sistemas, patrimônio, logística.

Para tanto, o Administrador, em qualquer contexto, precisará sempre conhecer muito bem os métodos, as técnicas e as ferramentas mais atuais, eficientes e eficazes para fazer seu trabalho, isto é, resolver os problemas complexos das organizações.

Se, no início do século XX, o Administrador precisava apenas de um cronômetro como ferramenta, do conhecimento das técnicas dos estudos de tempos e movimentos e de uma atitude de buscar maior produtividade, os

quais eram suficientes para ser reconhecido como um bom profissional, nos dias atuais, isto não é mais tão simples.

É preciso que o Administrador continuamente aprenda sobre os avanços inovadores nas práticas e tecnologias, tais como a inteligência artificial, a realidade virtual, a realidade aumentada, a gamificação e a impressão 3D, que já fazem parte da caixa de ferramentas dos gestores atuais.

Aqueles que não utilizarem a tecnologia como ferramenta, fatalmente colocarão suas carreiras profissionais em risco, pois renunciarão a mais qualidade, maior produtividade, menos reclamações de clientes. Enfim, usar a tecnologia a seu favor é o novo campo das *hard skills*.

Porém, há outras competências tão importantes quanto as técnicas que permitem uma mediação eficaz e eficiente entre tecnologias e pessoas, que serão vistas a seguir.

AS SOFT SKILLS

As *soft skills* são competências sociais e emocionais relacionadas à vivência das pessoas e, diante da Quarta Revolução Industrial, elas tendem a ser cada vez mais valorizadas, por representarem um diferencial competitivo para os profissionais.

Trata-se de competências não técnicas e, portanto, para seu desenvolvimento é necessário um processo de autoconhecimento, além de diferentes estímulos e esforços de acordo com as características de cada indivíduo.

Ao contrário das *hard skills*, cuja aprendizagem é rápida e os resultados do treinamento logo aparecem, as *soft skills* se manifestam de maneira consistente nos indivíduos somente em médio e longo prazos.

As *soft skills* fazem parte do que constitui uma boa pessoa, portanto, também, um bom profissional, pois dizem respeito ao jeito de ser do indivíduo, quando bem desenvolvidas.

Identificar as *soft skills* de um colaborador é importante para que a organização seja capaz de empregar suas competências de maneira estratégica, além de auxiliar na retenção de talentos e no engajamento dos próprios

colaboradores de uma organização (CODA, 2016).

O relatório anual *The Future of Jobs*, do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020), mapeou as competências do futuro em um mercado de trabalho cada vez mais seletivo e previu que, até o ano de 2025, a automação eliminará 85 milhões de empregos, mas, ao mesmo tempo, irá criar 97 milhões de novas vagas de trabalho em virtude da integração entre máquinas, pessoas e inteligência artificial. O mesmo relatório alerta que, devido a esse cenário, cerca de 50% de todos os trabalhadores atuais necessitarão se requalificar para adquirir e desenvolver novas competências, mostradas no Quadro 1, tanto *hard* quanto *soft skills*, com destaque para as últimas e, da mesma forma, quem entrar no mercado de trabalho agora ou nos próximos anos também irá precisar desenvolver outras competências.

Quadro 1 – Top Skills para 2025.

1. Pensamento analítico e inovação	9. Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade
2. Aprendizado ativo e estratégias de aprendizado	10. Raciocínio lógico
3. Resolução de problemas	11. Inteligência emocional
4. Pensamento crítico	12. Experiência do usuário
5. Criatividade	13. Orientação ao cliente
6. Liderança	14. Análise e avaliação de sistemas
7. Uso, monitoramento e controle de tecnologias	15. Persuasão e negociação
8. Design Tecnológico e Programação	

Fonte: WEF (2020, p. 36).

Como se pode ver no Quadro 1, mais do que dominar habilidades técnicas, os profissionais do futuro serão selecionados pelas competências *soft*, isto é, pelo comportamento, mas isso não significa que um tipo de competência é mais importante que outra.

É uma ilusão achar que um processo seletivo considerará apenas competências *soft*, pois as *hard* continuam tendo muito valor, pois são elas que dão conta da tarefa. Porém, a revolução digital está transformando completamente as relações humanas e profissionais e o que se percebe é que o maior desafio está na ausência de habilidades comportamentais por parte dos candidatos, isto é, de *soft skills*, justamente as que não são facilmente adquiridas, daí o porquê de se dar tanta atenção a elas.

Isto é, não basta qualificação, um excelente currículo para ser um

profissional de sucesso, porque a comunicação, empatia, liderança, negociação e relacionamento interpessoal, que vão muito além do ensino formal, são fundamentais. Além disso, reforçando a valorização das *soft skills*, ainda é fato que apesar dos avanços da tecnologia e da inteligência artificial, dificilmente elas serão copiadas pelos robôs (ANTUNES, 2020).

AS POWER SKILLS

As *power skills* podem ser consideradas como uma sobreposição de competências, pois são uma soma sinérgica de duas, três, quatro ou mais competências, tanto *hard* quanto *soft*, utilizadas ao mesmo tempo, e que fazem toda a diferença em termos de desempenho e resultados apresentados.

Elas são competências que só são desenvolvidas pela experiência, quando a pessoa é exposta às mais variadas situações e desafios e tem que resolvê-los, ou seja, aprendese as *power skills* com a vida, errando (muito) e acertando, enfim, criando uma forma de agir toda própria.

Quando dizemos que alguém é um líder ou é inteligente, não estamos nos referindo a uma competência apenas, queremos dizer que essa pessoa é competente em muitas coisas, isto é, ela consegue resolver problemas complexos porque conta com um repertório grande e desenvolvido de muitas outras competências.

Por exemplo, ser inteligente não é somente tirar alta pontuação em um teste de QI (Quociente de Inteligência), que mede a capacidade cognitiva das pessoas, baseado principalmente em questões matemáticas e lógicas, pois, quando chamamos alguém de inteligente, estamos dizendo que ele ou ela aprende rápido, compreende e pensa a partir de ideias abstratas, melhora a si mesmo com as experiências, planeja, raciocina rapidamente e resolve problemas complexos.

A liderança é uma *power skill* por excelência, pois se trata não de uma competência, mas de um conjunto de competências, pelo menos catorze delas (OLIVEIRA; MARINHO, 2005) que foram desenvolvidas pela experiência, pela prática intensiva das diversas competências em variadas e difíceis situações que forjam um verdadeiro líder (QUADRO 2).

Quadro 2 – As Competências de Liderança.

Competências Gerais	Competências Específicas
Pessoais e Educacionais	1. Adotar Fundamentos Éticos e Responsabilidade Social.
	2. Aplicar Teorias e Estratégias de Aprendizagem.
Interpessoais	3. Valorizar o Desenvolvimento de Pessoas.
	4. Desenvolver Relacionamentos e Comunicação Interpessoal.
	5. Trabalhar em Equipe.
	6. Transitar na Diversidade.
Organizacionais	7. Implementar Mudanças: criar e inovar.
	8. Promover o Desenvolvimento Organizacional.
Cognitivas	9. Conhecer os Fundamentos e Teorias de Liderança.
	10. Pesquisar e Analisar Dados.
	11. Gerir Informação e Gerar Conhecimento.
Profissionais	12. Solucionar Problemas e Tomar Decisões.
	13. Empreender e Administrar.
	14. Planejar e Implementar Projetos

Fonte: Adaptado de Oliveira e Marinho (2005, p. XXIV).

Kouzes e Posner explicam essa questão considerando a *power skill* liderança:

Embora liderança possa ser aprendida, nem todo mundo aprende, e nem todos os que aprendem conseguem dominá-la. Porque para dominar algo, é preciso um desejo intenso de chegar à excelência, uma crença inabalável de que se pode aprender novas habilidades e competências, e é preciso estar disposto a devotar-se ao aprendizado contínuo e à prática deliberada. (KOUZES; POSNER, 2003, p. 328)

Um outro exemplo bastante comum seria a comunicação, afinal qualquer profissional precisa comunicar-se, aliás, boa parte dos problemas humanos e organizacionais são causados por falhas na comunicação, mas o que sintetiza uma boa comunicação? Essa é a questão-chave, a pessoa pode frequentar os melhores cursos de oratória, retórica, apresentações eficazes e outros. Com certeza, as competências do indivíduo em comunicação vão melhorar, porém, nada disso irá superar o que se chama de uma boa conversa, a qual não se aprende formalmente em nenhuma etapa de estudos formais, não existe aula sobre como conversar, mas quanto mais se estiver disposto a ouvir e interagir

com pessoas e grupos mais se apreende a conversar que é a de fato a *power skill*.

É como seguir a receita para fazer um bolo, os ingredientes são os mesmos, as quantidades indicadas são as mesmas para todos que leem a receita, porém quanto mais cozinhamos (não só bolos) melhores nós vamos ficando e depois nem nós mesmos sabemos como fazermos um bolo tão bom.

É o caso daquele Administrador que tem grande conhecimento técnico mas não consegue motivar nem transmitir seus conhecimentos para o seu time, não consegue trabalhar em conjunto por não se conectar com seus parceiros, não inova e só faz o que lhe manda. Com certeza este não é o administrador que as organizações procuram e precisam.

A partir desses exemplos é possível ver que qualquer profissional, sobretudo se for um Administrador, precisa aprender a lidar com momentos de pressão e dificuldades, nos quais vai precisar de muita competência e inteligência para lidar com os desafios do cotidiano organizacional e superá-los.

É justamente quando se soma as competências técnicas (*hard*) necessárias com as competências comportamentais (*soft*), que se potencializa os conhecimentos e se eleva a capacidade profissional para outro nível, mais destacado e, às vezes, até surpreendente, isto é, um desempenho superior que só foi possível obter porque houve a interação entre os dois tipos de skills. Uma sinfonia não é simplesmente a soma dos sons dos instrumentos, é muito mais que isso, esse é um efeito semelhante às *power skills*.

Um grande Administrador, além de dominar os conhecimentos básicos de sua profissão (produção, marketing, RH, estratégia etc.), também precisa saber motivar, engajar, orientar a equipe e tomar as melhores decisões, mesmo sob pressão. Em uma situação prática, o Administrador que trabalha em planejamento deve dominar as ferramentas, desde a básica Matriz SWOT até um Modelo de Negócio elaborado em Canvas ou software preditivo de cenários (OLIVEIRA, 2018), mas o que vai mesmo fazer a diferença é se ele ou ela aprendeu, ao longo da vida, a ler cenários críticos e usar a criatividade para chegar em novas soluções e cursos estratégicos.

É isso que chamamos de *power skills*, competências bem desenvolvidas, potentes e poderosas, que diferenciam o profissional normal dos que são talentos no que fazem e que geram resultados maiores e melhores que os

esperados.

Assim, não se deve confundir as *soft* e *power skills* com traços de personalidade, características natas ou virtudes, pois se trata de comportamentos que podem ser fomentados, desenvolvidos, cultivados mediante a prática e, finalmente, aplicados com consistência e frequência.

Um repertório consistente de *power skills* é a garantia de estar preparado para enfrentar qualquer situação do dia a dia de trabalho, mas também aquelas situações imprevisíveis e que vão ajudar a dar o próximo passo na carreira, sem receio dos novos desafios que virão pela frente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os tempos em que o trabalho do administrador se reduzia a alcançar o máximo de resultado com o mínimo de tempo e esforço passou. Atualmente, a única regra do mundo volátil, instável, incerto e complexo, conhecido pela sigla VUCA (GILMAN, 2017), um acrônimo em inglês para *Volatility, Uncertainty, Complexity* e *Ambiguity*, é a mudança, assim, a capacidade de adaptação e de aprender e desenvolver continuamente novas competências é a vantagem diferencial em qualquer competição.

As competências *hard* são aquelas que nos permitem entrar no jogo, as *soft* são as que nos mantêm no jogo e as *power* são as que nos levam a ganhar o jogo, mas é o aprendizado contínuo que nos leva a buscar a vitória em um campeonato.

Para o desenvolvimento das competências *hard* e *soft*, por meio de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), o detalhamento de cada competência é importante para o planejamento das ações de desenvolvimento e estabelecimento de prazos de monitoramento, a fim de que o Administrador se mantenha capaz de exercer sua profissão com eficiência e eficácia, mesmo diante de um ambiente complexo e que muda cada vez mais rapidamente.

Já no nível das *power skills*, as competências não podem ser segmentadas, somente o fazemos para efeitos didáticos e, mesmo assim, elas perdem o impacto, bem como a relevância se não houver uma tentativa constante de integrá-las.

Para as ações de gestão de pessoas, contudo, cada competência deve ser

identificada, descrita e definida em razão dos resultados esperados, mas na prática é um esforço que não faz muito sentido, porque o resultado, a entrega são frutos de um todo holístico e integrado sinergicamente.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, L. (coord.). **Soft skills**: competências essenciais para os novos tempos. São Paulo: Literare Books, 2020.

BARROS NETO, J. P. de. Breve histórico da administração. In: BARROS NETO, João Pinheiro de (Org.). **Administração**: fundamentos de administração empreendedora e competitiva. São Paulo: Atlas, 2018. p. 107-120.

BARROS NETO, J. P. de. **Gestão por competências**. 1. ed. Curitiba: IESDE – Inteligência Educacional e Sistemas de Ensino, 2019.

BARROS NETO, J. P. de. **Teorias da administração – curso compacto**: manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BRASIL. **Lei n.º 4.769**, 9 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1965.

BRETAS, A.; SANTILLE, A.; SCHLOCHAUER, C.; CASARIN, T. **Core skills**: nem soft, nem hard as 10 habilidades essenciais para um mundo em transformação. São Paulo: Teya, 2020.

CHIAVENATO, I. **História da Administração**: entendendo a Administração. São Paulo: Saraiva, 2008.

CODA, R. **Competências comportamentais**: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo: Atlas, 2016.

HITACHI-UTOKYO, H. and The University of Tokyo Laboratory. **Society 5.0**: a people-centric super-smart society. Singapore: Springer, 2021.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LODI, J. B. História da Administração. São Paulo: Cengage, 2003.

MORAES, R. B. de S. (Org.). **Indústria 4.0**: impactos sociais e profissionais. São Paulo: Blucher, 2021.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **História da administração**: como entender as origens, as aplicações e as evoluções da Administração. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. (Org.). **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SARAIVA, F. R. dos S. **Novíssimo dicionário latino-português**: etimológico, prosódico, geográfico, mitológico biográfico. Rio de Janeiro: Livraria Garnier, 1993.

WEF, World Economic Forum. **The future of jobs report 2020**. Cologny/Geneva: World Economic Forum, october, 2020. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. Acesso em: 1 maio 2021.

WHITACKER, A. E. C. **Desafios do Administrador**. Entrevista concedida pelo Presidente do Conselho Regional de Administração (CRA-SP) ao autor virtualmente. São Paulo: CRA, maio 2021.

² Entrevista concedida pelo Administrador Alberto Emmanuel de Carvalho Whitaker, Presidente do Conselho Regional de Administração de São Paulo – CRA-SP, em 07/05/2021, especialmente para compor este capítulo, respondendo sobre a questão do Administrador profissional diante da complexidade que vivemos no mundo atual.

A PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: DA GRADUAÇÃO PARA A PÓS-GRADUAÇÃO

Implantado em 1978, o Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração tem como proposta a formação de quadro altamente especializado nas áreas acadêmica (Mestres e Doutores) e gerencial. Em seu histórico, o programa passou por várias etapas desde a sua implantação, com desafios, dificuldades superadas e conquistas, tendo formado centenas de profissionais que ocupam posições de destaque no mercado. Os objetivos do programa serão detalhados com enfoque em suas contribuições para a sociedade, bem como a descrição dos vários grupos de pesquisas e atividades desenvolvidas, revistas e participações internacionais importantes.

Alexandre Luzzi Las Casas (FEA – PUC-SP) e
Francisco Antonio Serralvo (FEA – PUC-SP)

INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento do ensino superior no Brasil, notadamente com a criação das primeiras universidades entre as décadas de 1910 e 1930, e sua consolidação em meados do século XX, devido principalmente ao processo de industrialização do país e ao aumento da complexidade da administração pública, surge a necessidade da preparação de quadros especializados para a docência e, principalmente, a pesquisa. Assim, no ano 1951, foi criada a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que passou a se ocupar inicialmente do financiamento para a preparação dos quadros docentes e a contratação de professores visitantes do exterior, voltados para as universidades e institutos de ensino superior (PILATI, 2006).

No ano de 1965, Newton Sucupira elabora o Parecer MEC/CFE/CES n.º 977/1965 que define o ensino da pós-graduação no Brasil em dois níveis: *stricto sensu* e *lato sensu*, o primeiro voltado para os cursos de mestrado e doutorado, e o segundo para os cursos de especialização (PATRUS; SHIGAKI; DANTAS, 2018).

Segundo o censo de Educação Superior de 2017 do INEP (Ministério da Educação), o número total de alunos matriculados em programas de *stricto sensu* era de 361.530, sendo 304.146 em instituições públicas (federal, estadual e municipal) e 57.384 em instituições particulares. Nas estatísticas básicas do censo, os alunos matriculados eram provenientes de um total de 2448 instituições do ensino superior, sendo 296 públicas (federal, estadual e municipal) e 2152 privadas (INEP, 2018). Estes números atestam a importância deste setor da educação nos dois tipos de instituições.

O curso de pós-graduação em Administração da PUC-SP foi implantado em 1978, em pleno regime militar. Segundo consta, o regime militar não prejudicou o ensino pósgraduado em escolas públicas quanto à oferta dos cursos. De um modo geral, limitou sim, tanto para as públicas como particulares, o conteúdo das disciplinas, restringindo e controlando a atuação dos professores. Apesar disso, o curso da PUC-SP oferecido nas suas origens foi muito bem-sucedido e contando com bons professores.

A situação dos cursos de Administração na época do lançamento era bem diferente da situação atual. A demanda superava muito a oferta. Esta situação

pode ser constatada conforme depoimento de Claudio de Moura Castro, que ocupava, à época, o cargo de diretor-geral da CAPES: "Em menos de trinta anos, os cursos de Administração no Brasil alcançaram dimensões significativas. De dois cursos em 1954, passou-se para 31 em 1967 e 177 em 1973" (MOURA CASTRO, 1981). Atualmente, a área conta com 262 cursos de mestrados e doutorados acadêmicos e profissionais, distribuídos em 190 programas de pós-graduação (CAPES, 2021).

Ainda na época do lançamento, o programa procurou contratar renomados professores. Lecionaram no programa professores como Carlos Osmar Bertero, Celso Luiz Martone, Joel Martins, Maurício Tragtenberg, Paul Singer, Ramon Moreira Garcia, entre outros. Os professores que participaram do programa eram convidados de instituições como FGV-SP, UNICAMP e USP. Constavam do corpo docente permanente professores como Ladislau Dowbor e Arnoldo José de Hoyos Guevara, que até hoje pertencem ao quadro. O programa atraía muitos alunos interessados no aperfeiçoamento para se qualificar e seguir na vida acadêmica, pois muitos desejavam ingressar no magistério. Na ocasião, apesar do crescimento mencionado, a demanda das instituições para qualificação de seus corpos docentes continuava a superar a disponibilidade dos cursos.

Uma grande motivação para a implantação do curso foi também a possibilidade de aperfeiçoamento do corpo docente da própria instituição e, principalmente, daqueles professores que estavam ligados ao ensino na graduação. Os professores da PUC-SP formavam a grande maioria em muitas das salas dos cursos oferecidos. Celso Sebastião de Souza, Felício Benatti, Claudio Correra, Wilson Saraiva, entre outros, eram alguns dos alunos registrados do programa. Na ocasião dos processos seletivos, quando eram abertas inscrições para novas turmas, as filas que se formavam pelos corredores eram imensas. Os inscritos no processo eram procedentes das mais diversas regiões do Brasil, além de haver forte presença de alunos da Grande São Paulo, como Mogi das Cruzes, São Bernardo, Santo André, e outras cidades como Campinas, entre outras localidades. Os professores do programa faziam um esforço hercúleo para o atendimento, devido ao grande número de alunos que tinham de entrevistar.

O programa passou por diversas fases. Na fase inicial, para atender a demanda dos professores da instituição ou mesmo daqueles de outras faculdades que procuravam a PUC-SP, os cursos eram noturnos e a secretaria

do programa estava presente apenas no horário das aulas, que eram oferecidas praticamente todas as noites da semana. No entanto, como resultado das avaliações da CAPES, o programa teve que se adaptar às exigências e transformar-se em nível compatível com excelência, mais alinhada com processos e procedimentos de pesquisa. Para isso, as disciplinas noturnas não puderam mais ser oferecidas nas quantidades iniciais e passaram a ser diurnas, com aulas nos períodos da manhã e à tarde. Havia a possibilidade de oferecer algumas disciplinas no período noturno, mas se estabeleceu como regra oferecer apenas uma por semestre. Além disso, a secretaria do programa passou a dar atendimento oito horas diárias. Desta forma, o programa foi estruturado para atender as exigências da CAPES que fazia visitas periódicas para orientar e sugerir melhorias.

Depois de ajustar a forma operacional, os coordenadores da época passaram a exigir produção acadêmica, por ser um aspecto mais relevante a ser considerado para a avaliação da qualidade do programa. A produção acadêmica era relevante para a classificação e pontuação para os programas de qualidade e, inicialmente, era baseada na produção de livros publicados e novas edições das mesmas obras, que caracteriza grande popularidade dos títulos. Os professores que publicavam estes produtos geralmente estavam no topo da lista como os mais produtivos. Os livros publicados pelos professores ainda pontuam na produção acadêmica, mas, atualmente, perderam um pouco de sua relevância, pois houve a priorização de artigos científicos como critério principal para a avaliação e, portanto, estes professores tiveram que redirecionar a produção para as revistas acadêmicas.

Na avaliação dos cursos o procedimento funciona da forma detalhada a seguir. Em determinado período, as universidades passam por avaliações. Elas são avaliadas nas várias atividades desenvolvidas pelos programas, em aspectos tais como internacionalização, orientações, participação em bancas, cursos, entre vários outros aspectos que pontuam e tem pesos variáveis. Entre todos os critérios, o de maior peso é o da publicação científica pelo corpo docente. Assim, cada revista tem uma classificação e conforme o resultado obtido no período analisado, os avaliadores emitem um parecer. Com isso, o programa consegue um prestígio maior ou menor, dependendo dos resultados obtidos. A nota mínima que permite o funcionamento do programa é 3 e vai de uma escala até a nota máxima 7. Programas com nota 6 e 7 são considerados de excelência. Estes procedimentos mudam conforme critérios estabelecidos

pelas diferentes administrações do Ministério da Educação e dos órgãos como o MEC e a CAPES. Recentemente, o critério passou a ser uma avaliação quadrienal e houve uma redução da contribuição percentual da produção de artigos, ou seja, outros aspectos ganharam maior relevância como planejamento do curso, produção de egressos, impacto das publicações no mercado, entre outros. O programa passou por nova avaliação (quadriênio) em 2020.

Cada avaliação do programa fornece subsídios para melhorias posteriores. Com base nos comentários e avaliações, estes passam a ser os fios condutores das próximas atividades. Assim como, nas avaliações, os aspectos considerados pontos fracos passam a ser o foco de melhorias para os próximos anos. O sistema de avaliação conduzido pela CAPES tem apresentado contínua evolução e, ao lado do elevado rigor e controle exercidos, tem proporcionado elevados padrões no ensino e na pesquisa da pós-graduação brasileira, projetando-a no cenário internacional. Claro está que esse nível de exigência cria naturalmente dificuldades e demanda esforços adicionais dos programas. As principais transformações no processo de avaliação da CAPES vão no sentido de se realizar um processo mais qualitativo, centrado no papel da formação dos egressos do que na atuação dos docentes vinculados aos programas de pós-graduação. O programa tem se empenhado para chegar a bons resultados com base nestas novas orientações, mesmo que com adaptações no decorrer do processo de melhoria de qualidade. Em consonância, programa tem feito parcerias e procurado promover eventos em diferentes momentos de sua existência.

PARCERIAS DO PROGRAMA DE ADMINISTRAÇÃO

Em 2000, a PUC-SP fez uma parceria com a universidade de Rolândia, a Faculdade Paranaense (FACCAR), parceria interinstitucional para o mestrado em Administração, denominado de MINTER (modalidade regulamentada pela Capes, que se configura na oferta de uma turma fora da sede do programa). Na fase inicial do programa, vários professores viajaram para Rolândia, no Paraná, para lecionar suas disciplinas e orientar os alunos. Na fase final do programa, as atividades foram concentradas em São Paulo e muitos estudantes e professores do Paraná frequentaram as aulas no Campus Monte Alegre e defenderam suas dissertações na instituição.

A interação foi muito positiva, permitindo uma troca de experiências entre pesquisadores de diferentes estados. Como resultado houve uma publicação intitulada “Jogada de Marketing”, pela editora Atlas, com autoria de mestrandos de São Paulo e do Paraná, com análise de equipes de futebol dos dois Estados.

No mesmo ano 2000, foi assinado um convênio com a Universitat Erlangen-Nurnberg (Alemanha) e a vinda do professor titular do departamento de marketing da instituição, Prof. Dr. H. Diller, ao Brasil. Também houve troca de experiências entre professores. Um professor brasileiro lecionou a disciplina de Marketing de Serviços no programa de mestrado da Universidade de Nuremberg e uma professora alemã esteve em São Paulo, dando palestras e participando de eventos da instituição. Além disso, houve uma publicação conjunta dos professores de marketing do departamento, o livro “Novos Rumos do Marketing”. Nele, o professor Hermann Diller publicou com os professores da graduação e do programa da PUC-SP. O livro foi lançado pela editora Atlas em 2001.

No desenvolvimento de parcerias, houve também o convênio do programa com a Universidade Complutense de Madrid (UCM), assinado em 2004 para o projeto financiado pelo governo espanhol com o título “*Investigación y análisis de variables determinantes em la promoción turística.– el caso de España*”, como referente para elaborar estratégia de marketing turístico no Nordeste do Brasil. O projeto foi realizado no período de março a dezembro de 2004, com relatório final apresentado em Madrid, no mês de janeiro de 2005. O projeto envolveu alunos dos programas da UCM – Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, contando com um professor daquela instituição que atuou como diretor e participante do projeto (Prof. Dr. Luis Ángel Sanz de la Tajada e alunos do programa de pós-graduação da PUC-SP, com a coordenação do professor Alexandre Las Casas). Como extensão do projeto, também houve intercâmbio de professores, com o professor espanhol tendo dado palestras e participado das aulas de Marketing de Serviços na PUC-SP e o professor brasileiro participado de aulas no programa de doutorado da Universidade Complutense de Madrid, ministrando a disciplina de Marketing Estratégico.

Outra importante parceria do programa é o projeto de pesquisa Observatório da Formação em Gestão Social: inovação, ensino-aprendizagem e avaliação. Apresenta-se como atividade de pesquisa que integra as seguintes

universidades: PUC-SP, UFBA, USP-LESTE, UDESC, FEI e a UFC-Cariri. Possui financiamento do CNPq e é liderado pelo professor Luciano Antonio Prates Junqueira.

Em parceria com a Universidade Católica Portuguesa de Porto (Portugal), o programa tem desenvolvido atividades nos últimos quatro anos. Além de um professor do programa participar do mestrado da instituição com aulas regulares, incluídas no programa da universidade, alguns professores da PUC-SP estão desenvolvendo pesquisas e artigos em conjunto com os professores portugueses. Como resultados há publicações em andamento em importantes revistas internacionais. Além destas parcerias, o programa tem feito esforços na promoção de eventos.

EVENTOS

O programa tem oferecido eventos internacionais e nacionais. Um dos eventos internacionais regulares é o ICIM (International Conference on Innovation and Management) um evento de alto nível para os principais acadêmicos internacionais na área de gestão e inovação, parceria entre as Universidade de Jaen – Espanha, Universidade de Tecnologia de Wuhan – China, Universidade de Tecnologia de Yamagushi – Japão, Universidade de Tilburg – Holanda, Universidade de Ciências Aplicadas de Vassa – Finlândia, Instituto Internacional de Tecnologia da Malásia-Japão (MJIIT), na Malásia, e Universidade de Baleias Trinity Saint David – Reino Unido.

Outro evento em destaque é o Simpósio de Pesquisa e Ensino em Administração (SIMPEAD), evento acadêmico anual que tem por finalidade ser um espaço permanente de apresentação, discussão e avaliação dos resultados de pesquisas e da produção de conhecimento no campo acadêmico da administração em âmbitos nacional e internacional, além de ser reconhecido como tal pela comunidade acadêmica e científica da área. Além disso, pretende debater o estado da arte e a inovação no campo da pesquisa, do ensino e das práticas da administração, sejam das organizações privadas, públicas e sociais. O evento tem a coordenação do professor Francisco Serralvo. Uma iniciativa do programa para envolver os alunos e professores do programa foi o Laboratório de Pesquisa, uma plataforma de auxílio à pesquisa.

O LABORATÓRIO DE PESQUISA

Um pouco antes da pandemia, foi criada no programa uma plataforma de auxílio à pesquisa, denominada de Laboratório de Pesquisa. Trata-se de uma plataforma que contém vários aplicativos que auxiliam nos trabalhos científicos e que vão desde a escolha do tema até a divulgação dos resultados.

O objetivo da plataforma foi o de proporcionar facilidade para condução de pesquisas, com a união de vários aplicativos. Como o mercado é bastante dinâmico, há frequentemente o desenvolvimento de novos aplicativos para os pesquisadores. Esses aplicativos consistem no fornecimento de suporte, desde o auxílio para identificação de revistas para publicação até facilidades para analisar dados de pesquisas, transformação de artigos em normas APA para ABNT e vice-versa, aplicativos para versões em inglês, além de uma série de outras utilidades.

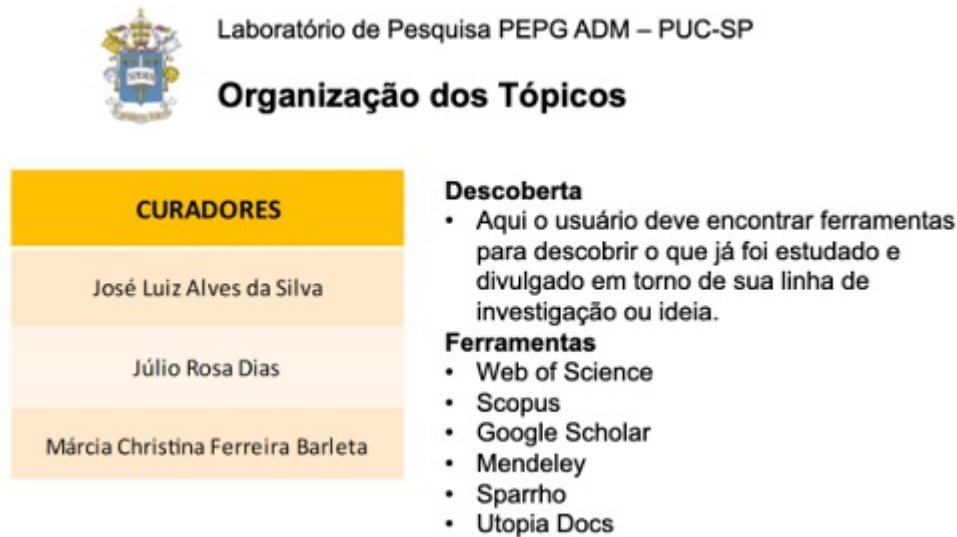
A ideia foi a de criar um grupo de trabalho para cada uma das etapas de pesquisas, que ficaria responsável pelo garimpo de novos e úteis aplicativos para suas respectivas fases. Neste caso, a alimentação seria otimizada e haveria o envolvimento de todos os participantes do programa, constituindo-se numa plataforma de cocriação, tendência em marketing que significa que o envolvimento de *stakeholders* no processo de criação de uma instituição ou empresa.

Como objetivos do programa, o laboratório menciona no site do curso de Administração: *apoiar pesquisadores e escritores de artigos acadêmicos, oferecendo um ambiente digital que reúne informações, recursos e serviços necessários voltados à estruturação de documentos científicos.* (PUC-SP, 2021b).

A plataforma foi dividida em seis etapas: a) Descoberta; b) Análise; c) Escrita; d) Publicações; e) Comunicação; f) Avaliação.

A Administração do Laboratório ficou sob a responsabilidade do corpo discente do programa. Inicialmente, ficaram à frente do projeto os alunos: Vicente Argentino e José Rubens Campos com coordenação do professor Alexandre Las Casas. Para cada uma das etapas mencionadas foram atribuídos alunos bolsistas que foram chamados de “curadores” e ficaram responsáveis por selecionar os aplicativos relevantes para a inclusão. A Figura 1 mostra como cada uma das etapas aparecem no site do Programa, para uso dos alunos.

Figura 1 – Organização do Laboratório de Pesquisa.



Fonte: PUC-SP, 2021a.

Conforme é possível observar na Figura 1, cada etapa da pesquisa é brevemente explicada e as ferramentas auxiliam os pesquisadores que clicam naquela de seu interesse e obtêm explicações com maior profundidade. Para completar as informações, no Laboratório pretende-se adicionar lista de serviços complementares como tradutores, revisores, profissionais de estatísticas, entre outros.

A ESTRUTURA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O objetivo do programa de pós-graduação em Administração é o de formar mestres e doutores por meio de reflexão e crítica sobre as práticas administrativas brasileiras. Os objetivos do programa de mestrado, conforme constam no material de divulgação do programa, são (PUC, 2021):

– preparar professores e pesquisadores para organizações de ensino na área de Administração;

– preparar e instrumentar outros profissionais para organizações públicas e privadas;

– promover e orientar a realização de pesquisa na área, visando elevar o padrão científico, técnico e didático da área;

– estimular a publicação dos trabalhos de pesquisas.

Esses objetivos têm sido perseguidos tanto na programação das disciplinas, como na dinâmica do programa. Os alunos são estimulados a escrever artigos praticamente em todos os cursos que se inscrevem, bem como a participar de eventos e palestras que são organizadas, tanto no âmbito das aulas como em instituições como a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Para entrar no programa, os alunos devem ser graduados em licenciatura, bacharelado ou tecnológico, desde que tenham o diploma reconhecido pelo MEC. Parte-se do princípio de que o aluno será conduzido e formado durante o curso, portanto a flexibilidade para a entrada constitui-se em um diferencial.

O programa desenvolve estudos e concentração na área “Gestão Integrada das Organizações” e possui duas linhas de pesquisas: “Estratégia e Inovação” e “Organizações e Sociedade”. Na primeira, o foco são as organizações e desenvolvimento de negócios com a proposta de inovação abrangendo estratégia, marketing e finanças. Na segunda linha mencionada, o estudo é focado em gestão de pessoas e relações no trabalho, além de agregar tópicos de interesse na atualidade, como desenvolvimento sustentável, aspectos sociais das organizações, entre outros. O colegiado tem repensado estas estruturas e há uma iniciativa de aprovar novas mudanças para a oferta de disciplinas a cada período.

Para auxiliar o desenvolvimento de estudos em cada linha de pesquisas há vários grupos de pesquisa, conforme relacionados no Quadro 1.

Quadro 1– Grupos de pesquisa do Programa de Administração

Estratégia e Inovação	Organizações e Sociedade
Núcleo de Estudos em Administração e Finanças Líder: Prof. Dr. José Odálio	Núcleo de Estudos Avançados do Terceiro Setor (NEATS) Líderes: Prof. Dr. Luciano Junqueira e Prof. Dr. Ladislau Dowbor
Grupo de Estudos da Marca (GEMa) Líder: Prof. Dr. Francisco Serralvo	Núcleo de Estudos do Futuro (NEF) Líder: Prof. Dr. Arnaldo Hoyos
Núcleo de Estudos em Estratégia e Competitividade Internacional Líder: Prof. Dr. Belmiro João	Núcleo de Pesquisa em Clima e Cultura Organizacional Líder: Profa. Dra. Neusa Fernandes Santos
Núcleo de Pesquisa em Marketing e Comunicação (MARCO) Líder: Prof. Dr. Alexandre L. Las Casas	Núcleo de Pesquisa em Gestão de Pessoas e Transformação do Trabalho Líder: Prof. Dr. Leonardo Trevisan

Fonte: elaborado pelos autores.

Os grupos relacionados no quadro são bem atuantes e promovem seminários e palestras, além de conduzirem projetos de pesquisas com temas específicos. Há um certo *turnover* natural com a chegada de novos alunos e a saída de parte dos egressos.

Como os grupos de pesquisa são muito atuantes, alguns alunos, mesmo que formados, continuam a participar. Isto vem ao encontro das premissas da Capes de pontuar a produção dos egressos para efeito de avaliação dos cursos de pós-graduação.

Ainda na linha de produção científica, o programa procura divulgar estudos científicos em revistas acadêmicas. O programa conta com quatro revistas, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Revistas do Programa de Administração.

Título da revista	Classificação Qualis
Revista Administração em Diálogo (RAD) Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração – ISSN: 2178-0080 https://revistas.pucsp.br/rad	A4
Pensamento & Realidade Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração – ISSN: 2237-4418 https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade	B1
Revista de Inovação e Sustentabilidade (RISUS) ISSN: 2179-3565 http://revistas.pucsp.br/index.php/risus	B2
Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) ISSN 2237-1427 http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe	A4

Fonte: PUC-SP, 2021c.

Para estas revistas há um esforço constante de melhorias, com a sua inclusão em importantes bases de dados. Na última avaliação QUALIS, realizada pela Capes, em 2019, todas elas receberam um *upgrade*. Boa parte das revistas vinculadas ao programa estão indexadas em bases de dados como: Spell, Web of Science, Redalyc, DOAJ, CrossRef, Latindex, ISI, Redib, Diadorim, Ebsco Host, Sumários.org, Gaudemus, entre outras. O esforço agora é ampliar a base em indexadores internacionais, notadamente SCOPUS e JCR, da Web of Science, com vistas a se aumentar o fator de impacto das revistas.

PROGRAMA NA PANDEMIA

Com a necessidade do isolamento social decorrente da pandemia da Covid-19, a Universidade adotou uma série de providências para que houvesse solução de continuidade em suas atividades letivas. Nessa linha, o programa passou imediatamente a desenvolver todas as suas atividades de forma remota, com o ensino baseado em tecnologias e as atividades de pesquisa e orientação dos discentes tendo por base plataformas digitais. Cabe ressaltar que a PUC-SP foi uma das instituições de ensino superior a liderar essa transição do presencial para o remoto e já na semana seguinte ao decreto estadual do

isolamento social que suspendeu as atividades acadêmicas presenciais, era adotado em toda a Universidade o ensino remoto. Rapidamente a área de tecnologia readequou sua infraestrutura para fazer frente à nova realidade e demandas, e a Reitoria passou a qualificar os docentes para atuar com base nas plataformas implantadas.

Outro efeito importante da pandemia foi a expressiva integração das atividades do corpo docente com outras instituições nacionais e internacionais. Centenas de palestras se viabilizaram para os nossos docentes, realização de bancas de defesa (mestrado e doutorado) com avaliadores de outros estados do Brasil e de outros países, como Portugal, entre outras atividades de pesquisa e colaboração.

INTEGRAÇÃO COM A GRADUAÇÃO

A pesquisa acadêmica é parte essencial da proposta de todo e qualquer programa de pós-graduação e, em sua gênese, deve se integrar às práticas do ensino no nível da graduação, por meio do conhecimento produzido. Ademais, os estudos pós-graduados se integram naturalmente à atividade da graduação, dado que existe para formar quadros altamente especializados para atuar na docência, notadamente na graduação. O Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP, logicamente, se insere nesse contexto e, ao longo dos seus 43 anos de existência, tem não apenas formado quadros para o próprio curso de graduação em Administração da FEA – PUC-SP, como também de universidades das mais diferentes Unidades da Federação do Brasil e do exterior.

O conhecimento produzido pelas pesquisas lideradas pelos docentes pertencentes ao Núcleo Permanente, em conjunto com os discentes do Programa, tem se constituído base para o aprimoramento de diversas práticas pedagógicas, como livros-texto, estudos de caso e avanço nos conteúdos em disciplinas das mais variadas áreas da Administração.

Há que se destacar também a integração das atividades desenvolvidas pelos grupos de pesquisa vinculados ao Programa, com os docentes que atuam apenas na graduação e os graduandos, especialmente os que estão desenvolvendo atividades de pesquisa de Iniciação Científica, orientados pelos docentes do Programa. Como resultado dessa integração, boa parte da

publicação de trabalhos em revistas acadêmicas tem contado com a coautoria de docentes da graduação.

Outra integração importante que tem sido desenvolvida entre o Programa e os docentes da graduação são as oficinas voltadas ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de técnicas de pesquisa e de procedimentos metodológicos, entre elas as de métodos quantitativos.

REFERÊNCIAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Cursos avaliados e reconhecidos**. Brasília: MEC. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/quantitativos/quantitativoAreaAvaliacao.jsf>. Acesso em: 30 jun. 2021.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2017**: principais resultados. Brasília: MEC, INEP. 2018. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=97041-apresentac-a-o-censo-superioru-ltimo&Itemid=30192. Acesso em: 7 maio 2021.

MOURA CASTRO, C. de. O ensino da administração e seus dilemas: notas para debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 3, São Paulo, jul./set. 1981. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901981000300006. Acesso em: 7 maio 2021.

PATRUS, R.; SHIGAKI, H. B.; DANTAS, D. C. Quem não conhece seu passado está condenado a repeti-lo: distorções da avaliação da pós-graduação no Brasil à luz da história da Capes. **Cadernos EBAPE**, v. 16, n. 4, p. 642-655, 2018.

PILATI, Orlando. Especialização: falácia ou conhecimento aprofundado? **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 3, n. 5, p. 7-26, 2006.

PUC-SP. **Laboratório de pesquisa**. 2021a. Disponível em: <https://www.pucsp.br/posgraduacao/mestrado-e-doutorado/administracao/laboratorio-de-pesquisa>. Acesso em: 7 maio 2021a.

PUC-SP. **Objetivos do programa**. 2021b. Disponível em: <https://www.pucsp.br/posgraduacao/mestrado-e-doutorado/administracao#historia/>. Acesso em: 7 maio 2021b.

PUC-SP. **Revistas do programa de Administração**. 2021c. Disponível em: <https://www.pucsp.br/pos-graduacao/mestrado-e-doutorado/administracao#revistas>. Acesso em: 07 maio 2021c.

SANTOS, A. L. F.; AZEVEDO, J. M. L. A pós-graduação no Brasil: a pesquisa em educação e os estudos sobre a política educacional: os contornos da constituição de um campo acadêmico. **Revista Brasileira de Educação**, v. 14, n. 42, Rio de Janeiro, set./dez. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782009000300010>. Acesso em: 6 maio 2021.

Teoria e prática:

as tendências da Administração e sua
aplicação nas organizações

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO

O capítulo descreve o uso das ferramentas digitais em Administração (IA, Blockchain, Crypto moedas, NFT, DeFi, RV/RA, Robótica, Space Science, New Energy). O explosivo impulso que a tecnologia experimentou, a partir do final do século XX mudou o cotidiano de todos, aconteceu de forma radical, e impactou nosso dia a dia. O mundo dos negócios foi impactado profundamente, muitas empresas se adequaram, outras se reinventaram, outras apareceram e muitas, simplesmente, deixaram de existir. Endereçaremos nesse capítulo as tecnologias que mudaram a estrutura conceitual da administração ora em curso, outras tecnologias que transformaram o modelo de operação das organizações e finalmente, a influência que as tecnologias desempenharam nos requerimentos de competências e habilidades dos profissionais que atuam no mercado.

Lawrence Chung Koo (FEA – PUC-SP)

INTRODUÇÃO

Está em curso uma mudança cultural, administrativa e econômica na sociedade, no sentido amplo da palavra, parcialmente devido à pandemia, mas há outros componentes estruturais. Diante desse quadro peculiar, queremos perscrutar os principais fatores que nos levaram a este momento singular da história da humanidade, que experimenta a crise da dobra civilizacional, uma mudança de era.

Tivemos como o gatilho desta mudança a pandemia, iniciada no final de 2019, que se prolonga até meados de 2021, sem a clara perspectiva do seu final. Esse fato é apenas o catalisador das reações já em curso de diversas invenções tecnológicas, mudanças nas percepções da sociedade sobre temas dormentes, e que vinham sendo descortinados há pelo menos vinte anos. Exemplo icônico foi a chegada das marcas Uber, AirBnB, Netflix, ainda antes da pandemia.

Sabíamos que, em algum momento, adotariamos as mudanças, mas o engajamento às novidades tecnológicas e hábitos sociais decorrentes dessas novidades se acelerou devido à nova realidade imposta pelo coronavírus, colocando um contingente enorme de pessoas em *home office* no planeta, por exemplo. Essas mudanças também afetaram os cenários mercadológico, administrativo e financeiro na nossa sociedade.

Dentre as mudanças de hábitos, a compra dos consumidores que passou do comércio presencial, *off-line*, para o comércio *on-line*, o qual foi impulsionado com a reclusão necessária para se evitar o alastramento da doença. Esses casos foram alicerçados, de forma invisível, em tecnologias que serviram de base para a transformação dos modelos de negócios.

Convém citarmos também que outras áreas, longe do nosso cotidiano, estão impactando de maneira muito significativa nossas vidas de forma estrutural e devem ser tomadas como premissas, pois afetam a forma como as instituições públicas ou globais estão sendo desafiadas a funcionar, como órgãos reguladores da sociedade. Alguns exemplos são o Governo Digital, a Lei Geral de Proteção de dados (LGPD), a navegabilidade do Ártico Norte, porém gostaríamos de trabalhar estas questões em outra ocasião. Neste capítulo, vamos focar nas inovações em tecnologias digitais, que são

multidisciplinares, mas estão mudando a Administração: Inteligência Artificial (IA), tecnologia 5G, *smartphones* 5.0, Realidade Aumentada e Realidade Virtual (AV/RV), a segunda conquista do espaço, meios de pagamento, *Blockchain*, NFT – tokens não fungíveis.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A IA tem sido debatida, ensinada, adotada e, ao mesmo tempo, temida por muitos. Todos nós vemos a sua presença em vários momentos do dia, quando pesquisamos algo no Google, logo em seguida o vemos em ação na próxima tela, ao ver um vídeo de carros autônomos, sentimos o seu poder e nos encantamos com sua praticidade, mas lembramos que pode significar a substituição de empregos hoje realizados pelos seres humanos. A área circunscrita pelo nome de Inteligência Artificial foi definida em 1956 pelo termo conhecido até hoje, conforme mencionado por Dora Kaufman:

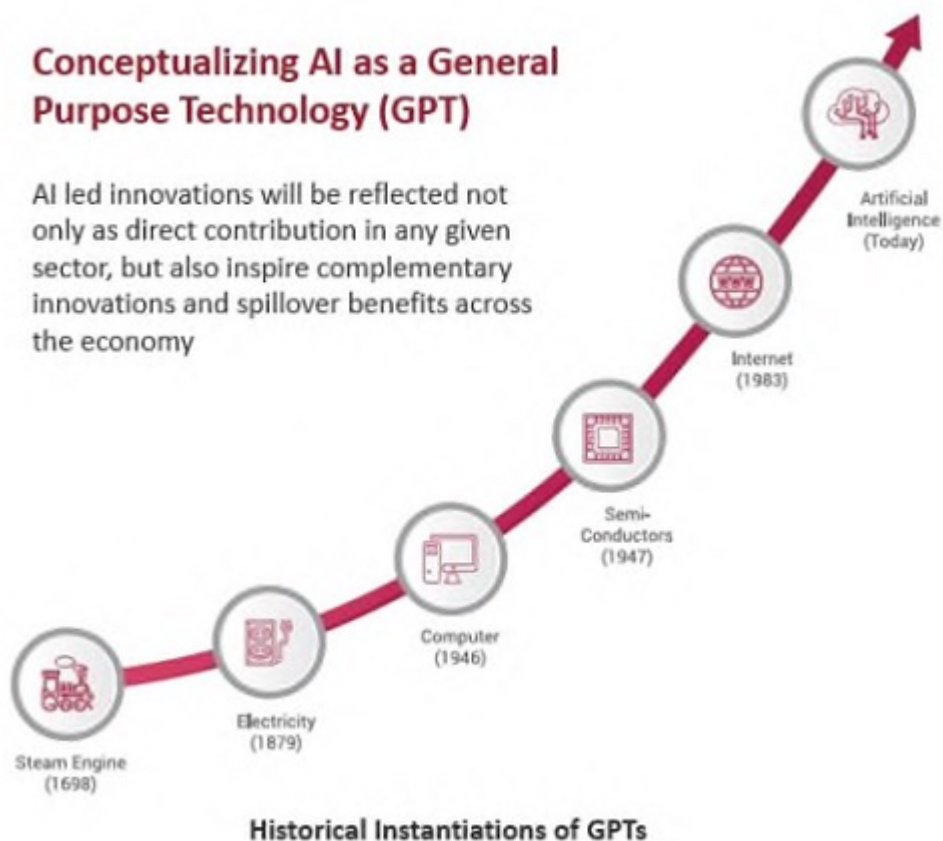
Cunhado em 1956 por John McCarthy, o termo “Inteligência Artificial” (IA) deu início a um campo de conhecimento associado à linguagem e inteligência, raciocínio, aprendizagem e resolução de problemas. Tema de pesquisa em diversas áreas – computação, linguística, filosofia, matemática, neurociência, entre outras –, a diversidade de subcampos e experimentações dificulta descrever o “estado-da-arte” atual da IA. (KAUFMAN, 2020, p. 1)

Embora seja um campo de estudo relativamente conhecido e difundido, a Inteligência Artificial tomou impulso quando apareceu no mercado com aplicações do nosso dia a dia, fazendo parte da nossa rotina doméstica, na cozinha, nas compras, nos eletrodomésticos etc. Cada vez mais, sentimos que a IA está evoluindo, aprendendo outras habilidades e executando com mais perfeição suas tarefas e de modo mais autônomo.

Para saber como se adaptar e reagir a esses avanços, temos de ter os conhecimentos básicos sobre IA, sobretudo a respeito de como ela aprende, ou seja, conhecer o que é *Machine Learning* (ML) e *Deep Learning* (DL), que são baseadas em dados disponibilizados para a melhoria dos algoritmos da IA. A aprendizagem contínua do ML se dá, atualmente, com a onipresença da internet, pois os dados são gerados, diuturnamente, em escala exponencial e, conseqüentemente, essa aprendizagem também toma uma velocidade exponencial.

O segundo ponto fundamental com relação à IA é que ela é uma tecnologia transversal, aplica-se para muitas áreas da ciência, por exemplo, robótica – corolário da Indústria 4.0, reconhecimento de padrões, identificação de comportamentos, sistemas de diagnóstico, interfaces de voz, engenharia genética, *bots* (fragmentos de software IA), que executam compra e venda de ação na B3, atendem os clientes dos bancos e lojas, entre outros. Isso introduz o assunto seguinte que queremos tratar aqui, GPT – *General Purpose Technology* (Figura 1).

Figura 1. *General Purpose Technology.*



Fonte: Nasscom Insight, 2020.

Como podemos ver na Figura 1, segundo o entendimento da Nasscom Insight (NASSCOM INSIGHT, 2020), a IA tem o papel tecnológico semelhante aos adventos das máquina à vapor, da eletricidade, do computador e da internet, etapas que praticamente definem as revoluções industriais (SCHWAB, 2016). Inaugura uma nova era, na qual o papel dos homens na função de trabalhos funcionais e repetitivos, especialmente em setores de produção manufatureira, é colocado em questionamento e pode ser

substituído perfeitamente pelos robôs. Mas ela é incapaz de tomar decisões pouco mais complexas, fazer julgamento sobre o certo, o errado, e questões éticas, portanto, está, ainda, muito distante do que um humano é capaz de fazer. No entanto, nas tarefas de consolidação, mapeamento, reconhecimento de padrões estatísticos e outras atividades, IAs são empregadas extensivamente e cada vez serão melhores nestas tarefas.

5G, SMARTPHONE 5.0, RV/AV

Os termos acima tratam, aparentemente, de assuntos de áreas diferentes, mas a sua composição vai permitir outros avanços significativos na sociedade nos modelos de negócios e, provavelmente, na estrutura da educação nos próximos cinco anos.

Começamos com a tecnologia 5G, que já é realidade em vários países, por exemplo, Arábia Saudita, Coreia do Sul, Austrália, Taiwan, Canadá, Kwait, Suíça, Hong Kong, Reino Unido, Alemanha, Estados Unidos entre outros 34 países do mundo (Olhar Digital, 2021), cuja população já consome mais dados via 5G que 4G, representando por volta de 1 bilhão de pessoas.

Em média a velocidade 5G é dez vezes maior que a 4G e permite que as transações que realizamos normalmente tenham a percepção de serem instantâneas. Essa capacidade de transferência de dados permitirá a implantação de novas aplicações institucionais e comerciais, que atualmente com 4G não seriam possíveis. Sabemos que a velocidade sinaliza alta probabilidade de trazer mudanças comportamentais à população, pois vários tipos de autosserviço seriam viabilizados nos casos das conexões serem estáveis e rápidas, por exemplo, reintermediando as relações entre cliente e fornecedor em atividades que exigem alta interatividade, tais como a educação.

Uma das características das gerações Z e Alfa (GLOBO, 2019) é usar um único dispositivo para oitenta a noventa por cento das suas atividades, o smartphone. A combinação de tecnologias, o *hub* de interface, mais a supervelocidade de 5G, armazenamento e processamento em nuvem e facilidade de UX (*user experience* ou interface), dará a mobilidade e autonomia ao seu proprietário na maioria das suas tarefas pessoais do dia. Como exemplo, as EDTECHs (*startups* da área da educação) já estão se antecipando a isso, oferecendo muitas funcionalidades mais modernas, implementadas para serem

utilizadas em plataformas IOS e Android, tendência que deve ter alto crescimento nos próximos anos, dando ubiquidade e mobilidade aos alunos, provavelmente em espaços abertos (e/ou remotos) que configurarão as salas do futuro.

Ao olharmos os novos smartphones recém-lançados no mercado, além do aumento do poder computacional das CPUs, como sempre foi até agora, outros componentes ganham importância e que passavam despercebidos, como a GPU, placa gráfica e de memória dedicada apenas a essa função, com aumento extraordinário da sofisticação das câmeras fotográficas, chegando muito perto das câmeras semiprofissionais, com capacidade de comunicação preparada para 5G. Chamamos esses aparelhos de Smartphones 5.0, porque eles carregam no seu interior e, de forma conectada, os módulos de inteligência artificial, atuando na filtragem da fala, dados biométricos, tradutores em tempo real, processamento de imagens. Em outras palavras, realizam praticamente as mesmas tarefas de um computador, com a vantagem de serem altamente portáteis.

Outras duas tecnologias que são prováveis cooperadores atrelados a essa classe de smartphones são a Realidade Virtual e a Realidade Aumentada, que proveem aos usuários uma experiência imersiva, eventualmente a milhares de quilômetros de distância. A combinação adequada dessas tecnologias com 5G pode revolucionar a área da saúde, com a telemedicina, tanto na fase de diagnóstico quanto para definir procedimentos do pessoal auxiliar da saúde, no local do paciente.

De forma mais incisiva, esses tipos de dispositivos poderão mudar radicalmente os modelos de ensino, e os métodos ativos de aprendizagem podem encontrar um ambiente autorrealizável apenas com os dispositivos dos próprios alunos. Entendemos que a nossa realidade ainda não é essa, mas a direção já foi apontada e caminharemos nessa trilha, é apenas questão de tempo.

Não há dúvida que a convivência entre o antigo (ou seja, computadores, notebooks) continua compartilhando o espaço com smartphones, mas cada vez mais mobilidade e portabilidade passam a ser mais relevantes.

Lembramos que a velocidade maior aumenta a capacidade de IoT – a internet das coisas, que passará a ser chamada IoE – *internet of everything*, aumentando a potência da indústria 4.0 (ou já deveria ser chamada de indústria

5.0 ou civilização 5.0). Aumenta-se também a capacidade da pesquisa colaborativa, portanto novas invenções, vacinas, telemedicina, entre outras modalidades de trabalho, serão viabilizadas.

A SEGUNDA CONQUISTA DO ESPAÇO

Definitivamente, o ser humano tem sonhos mais altos. Depois da conquista da lua em 1969, além dos países que dominam tecnologias de ponta, pessoas físicas e suas empresas decidiram que podem entrar na empreitada, comandando equipes multidisciplinares para se lançar em projetos espaciais. O mais conhecido e pioneiro, Sr. Elon Musk, começou a sua carreira como desenvolvedor de software, esteve presente na criação do PayPal, e, com a venda da empresa, “fez caixa” para iniciar a sua caminhada, primeiro com os pés no chão, ou melhor, rodas no chão, com o lançamento do extraordinário carro elétrico Tesla e outros veículos. Posteriormente, se especializou em energia, para depois dar um salto para o espaço. Concebeu o foguete Space x, que tem uma característica disruptiva: é um veículo espacial reutilizável uma vez que, depois de levar um satélite para o espaço, retorna à base para a viagem seguinte. O custo operacional do lançamento depreciou enormemente, o que o tornou o empreendedor do espaço, título esse a qual o dono da Amazon Jeff Bezos decidiu concorrer. Mas, na sua primeira competição contra o Sr. Elon para ser fornecedor da Nasa, ele perdeu. O que assistimos agora são lutas de gigantes privados para algo que era luta entre países. Por que tanto interesse? A resposta é: comunicação!

A rede Starlink, de comunicação celular via satélite, que não depende de torres de retransmissão, é outro salto de patamar na concorrência no mundo da comunicação. Em maio de 2021, a constelação já conta com mais de 1.500 satélites em órbita da terra. Este ano, com aproximadamente dez foguetes Falcon dedicados apenas a lançar satélites, poderemos ter um acréscimo de mais 610 satélites em órbita. Em um futuro muito próximo, poderemos ter cobertura de rede celular, em meio à floresta amazônica, com boa qualidade.

A conquista do espaço de baixa altitude terá implicações nas áreas de pesquisa, preservação do meio ambiente, trabalhos que exigem ubiquidade e, especialmente, na área da educação. Sabemos que a educação é o alicerce do desenvolvimento humano, tecnológico, ambiental e sociológico.

MEIOS DE PAGAMENTO

A área financeira sempre foi entendida como área meio, pois ela viabiliza projetos ao buscar recursos como investimento para alavancar negócios empreendedores. Além de angariar fundos para os investimentos produtivos, o mercado sempre necessitou de um processo de transferência de fundos ágil, seguro e barato. O sistema bancário sempre desempenhou essa função com vários meios, desde câmara de compensação de cheques, TED, DOC, rede SWIFT, que viabiliza transferência internacional etc.

Nos últimos meses assistimos uma implantação, liderada pelo Banco Central do Brasil, na área de meios de pagamento, o Pix (BACEN, 1/10/2020). Trata-se de uma revolução na área, que permite à sociedade antever a possibilidade da eliminação de papel moeda. Estamos vivendo este momento em que essa adoção pela população foi possível devido à existência da rede 4G, pois o principal instrumento para essa operação é o smartphone, que possibilita realizar pagamentos, transferências de dinheiro, em qualquer horário e dia, de forma rápida e barata.

O crescimento desse meio de pagamento foi explosivo (cuja evolução pode ser vista na Figura 2). Em poucos meses, alcançou-se a marca de mais de 200 milhões de chaves Pix cadastradas, representando mais de 70 milhões de pessoas. A agenda evolutiva dos produtos associados ao Pix se tornará a maior plataforma de pagamentos do Brasil.

Qual é a consequência desta adoção? Em primeiro lugar, está havendo um aculturação em utilizar um meio de pagamento via smartphone, sem utilização de cartão, atribuindo ao celular um novo papel que não lhe era nativo uma vez que operava como meio de comunicação de voz. Cada dia mais, o celular representa, para o seu proprietário, um conjunto de utilidades que praticamente o representam e agora é a sua carteira, em certo sentido.

A outra consequência, ainda baseada na familiaridade em entender que temos agora carteiras digitais, é o fato de que, acompanhadas das tecnologias de criptografia, estamos a um passo do mundo das moedas digitais criptografadas, e da outra tecnologia descentralizada de criptomoedas, que atualmente têm atraído multidões para investir nesse tipo de moeda, com a finalidade de um ganho instantâneo e exponencial.

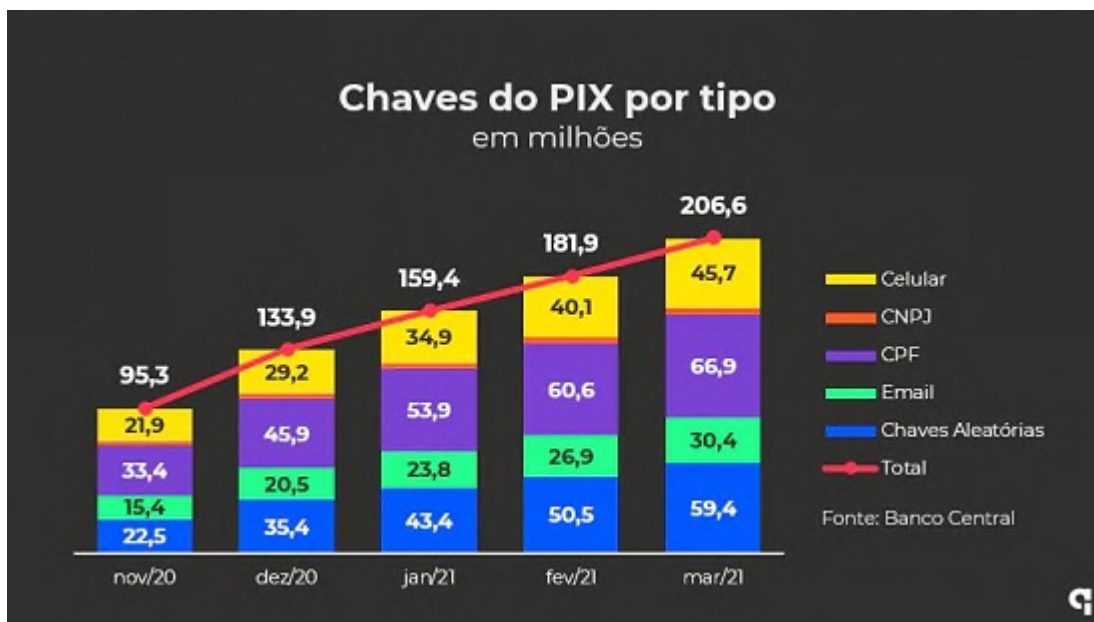
Devemos entender que as criptomoedas tiveram a sua origem no mundo

do Cyberpunk, que tem o seu início na década de 1960 cujo movimento emblemático, dos *hippies* em Berkely Califórnia, é marcado pela contestação do controle e da regulação centralizada. Essa confere, tradicionalmente, ao Estado, na figura do Banco Central, um grande poder, que na opinião dos Cyberpunks, é excessivo. Por isso criou-se uma alternativa de meios de pagamento fora da esfera de controle do Estado. A partir desse movimento, floresceram milhares de plataformas de *Blockchain* (mais detalhadas a seguir), que permitem não somente transacionar criptomoedas mas outros tipos de contratos entre duas entidades, sem a necessidade de um órgão público para assegurar a sua veracidade e regras de funcionamento.

Voltemos à plataforma Pix. Como a evolução do cadastramento das chaves Pix foi meteórica, ao passar à plena adoção como meio de transferência de fundos, ela passou a ter a função de identificar, ainda que indiretamente, o titular do Pix. Um dos órgãos certificadores de pessoas naturais aproveitou o movimento para usá-lo como meio de autenticar a veracidade de documentos e outros contratos que têm fé pública. Com essa evolução simples de um meio de pagamento viabilizado por meio de smartphone, pode-se substituir cartões, máquinas de leitura, boletos e sem percebermos, o processo de inclusão bancária da população vai ocorrer muito naturalmente, o que abre caminho para a descentralização do setor bancário, dando acesso para pequenas *Fintechs* concorrerem com os atores gigantescos que operam no mercado há dezenas de anos.

O próprio Bacen nos indica, nos seus comunicados, que a evolução natural da plataforma Pix viabiliza a interconexão de dados dos seus clientes por meio do *Open Banking*, abrindo a competição do mercado financeiro, incluindo pequenos empreendedores na área financeira, dando mais poder de escolha às pessoas dos fornecedores de serviços financeiros, em grande parte ao toque do seu smartphone.

Figura 2. Evolução do cadastramento das chaves Pix.



Fonte: Kramer, 2021.

Com a área financeira digitalizada, o mundo financeiro global, incluindo o Brasil (BACEN 20/08/2020), está discutindo alternativas para com o mundo das criptomoedas, que estão fora das fronteiras dos bancos centrais. Alguns países já estão lançando as suas moedas digitais do governo, ensaiando a substituição das moedas em papel. As novas alternativas são conhecidas como *Central Bank Digital Currency* (CBDC) ou *Coin*, com o protagonismo da China, que já está experimentando a sua moeda digital oficial do governo desde 2020. É um movimento que ainda está no seu início.

BLOCKCHAIN, REDES DESCENTRALIZADAS, DISTRIBUÍDAS E NFT

Depois da Inteligência Artificial, talvez a área que é mais transformadora da atualidade é a tecnologia de *Blockchain*, pois diferentemente do conhecimento popular que o entende como a tecnologia ligada a criptomoedas (o que é verdade, mas apenas parcialmente), a tecnologia de *Blockchain* tem outras funções tão importantes quanto 57 a de criar moedas.

De forma mais simples, é uma cadeia de blocos (registros) sequencial no tempo, que tem como função anotar um registro após outro, como um livro-caixa, criptografado com esses blocos armazenados e replicados em todos os

computadores que têm *Blockchain* instalado. Portanto, é muito difícil ou quase impossível de violar, pois o invasor teria que driblar toda a segurança de todos os sistemas replicados (aqui vemos um sistema descentralizado em seu desenho inicial).

Não queremos escrever em detalhes sobre a tecnologia dos blocos encadeados, que possuem algumas características peculiares, mas é muito importante que compreendamos quais são as ideias conceituais que estão na criação dessa tecnologia. A partir da compreensão do propósito seminal de *Blockchain*, poderemos criar espaço para a sua utilização, transformando e construindo novos negócios e modelos disruptivos e transformando positivamente a nossa sociedade.

O primeiro lançamento formal do *Blockchain* foi sobre como administrar a criação de uma entidade virtual para servir de moeda, com o seu valor arbitrado pelo mercado e que seria totalmente seguro (desde que o titular siga certas regras). As transações dessa moeda, mesmo que seja entre pessoas ou entidades totalmente desconhecidas, seriam seguras e não passíveis de distrato unilateralmente. Além de outras características, uma das principais propriedades dessa moeda e de suas transações é que não é necessário um poder regulador ou poder central para determinar as regras da moeda. Estamos falando aqui não somente de uma moeda, mas sim de um sistema descentralizado, onde as transações se dão entre os pares sem arbitragem institucional sobre esses. Para isso, usa-se o acrônimo P2P, ou seja, transações *peer-to-peer*, ou par-a-par e ainda, simplesmente, ponto-a-ponto.

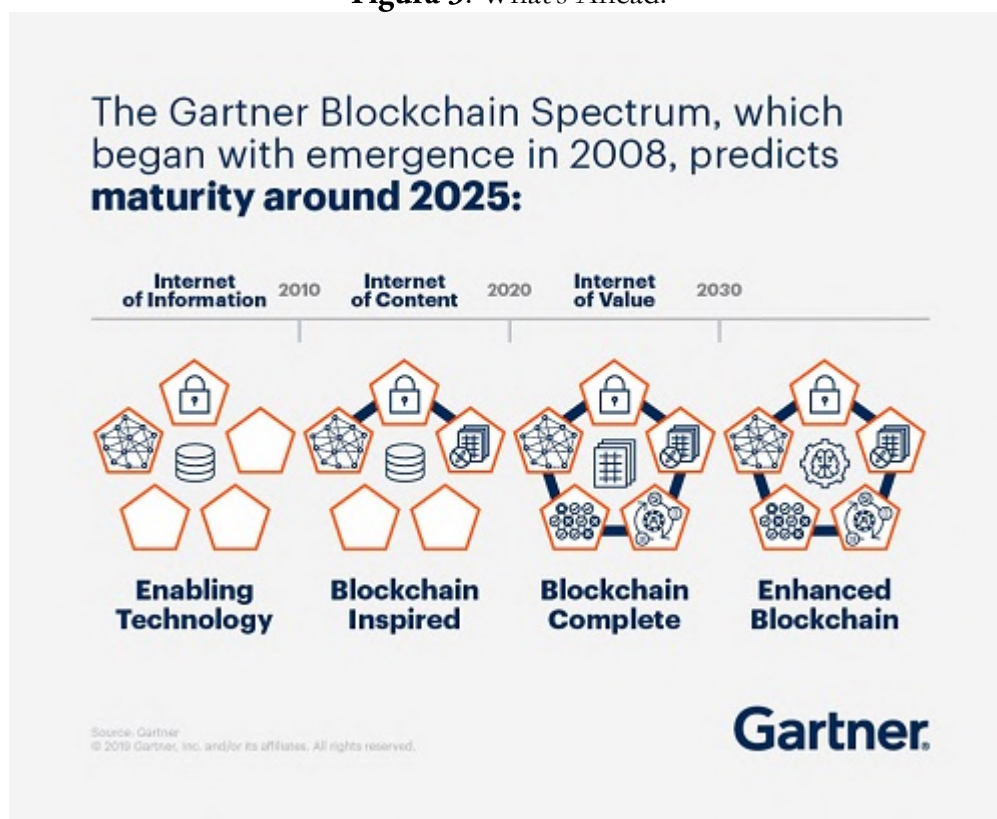
Outra aplicação é a emissão de *token*, que é uma espécie de certificação ou um contrato válido entre partes, registrado dentro de um bloco do *Blockchain*, podendo ser resultante da execução de um programa de software armazenado dentro dele, que, ao aferir os parâmetros especificados, emite o contrato. Essa modalidade de utilização passou a ser conhecida como *smart contract*, que pode ser aplicada em diversas áreas do mercado e processos comerciais ou de operação. Como exemplo, na certificação de cada uma das etapas da cadeia de suprimentos, assim possibilitando um rastreamento das cargas com alto grau de confiança.

Essa forma de comercialização foi percebida no mercado como um modo seguro para a venda de obras de arte (principalmente, as digitais) e outros tipos de ativos únicos, não replicáveis, também chamados de não fungíveis, que, quando *tokenizados*, passaram ser chamados de *tokens não fungíveis* ou NFT,

em inglês.

A aplicação do conceito de NFT carrega consigo uma aproximação dos valores subjetivos (não fungíveis) para o mundo dos valores objetivos (fungíveis). Lembramos que o mundo das redes trabalha melhor com os valores objetivos. A partir de 2019, essa modalidade utilizando *Blockchain* (em especial a rede Ethereum, que permite esse tipo de implementação) comercializou outros tipos de produtos. Até o momento, esse assunto ainda está sendo debatido para que se defina quais os outros produtos poderiam e como seriam comercializados via NFT.

Figura 3. What's Ahead.



Fonte: Gartner Group, 2021.

Segundo a publicação do Gartner Group (GARTNER GROUP, 2021), cinco elementos que fazem parte da estrutura conceitual da *Blockchain* (Figura 3). Entendemos que existem outros conceitos importantes que não estão representados aqui, mas esses cinco elementos, explicados a seguir, já podem nos dar uma boa ideia do potencial do *Blockchain*, quando todos estiverem implementados. A expectativa é que, até por volta de 2030, as implementações estejam concluídas.

O primeiro elemento é a independência da localidade dos participantes da rede *Blockchain*, bastando estar conectado a uma rede com requisitos mínimos de potência computacional para se tornar um nó de execução das respectivas tarefas.

O segundo é o da garantia do sigilo, por meio da criptografia, registrando as transações de forma oculta a todos, tornando-as acessíveis apenas ao emissor e ao receptor das mensagens, utilizando as chaves públicas e privadas.

O terceiro conceito é o de segurança da imutabilidade dos dados registrados, replicados com a garantia do passado por meio da assinatura criptografada.

O quarto elemento é a efetivação dos valores em *tokens* tornando os registros seguros permanentemente.

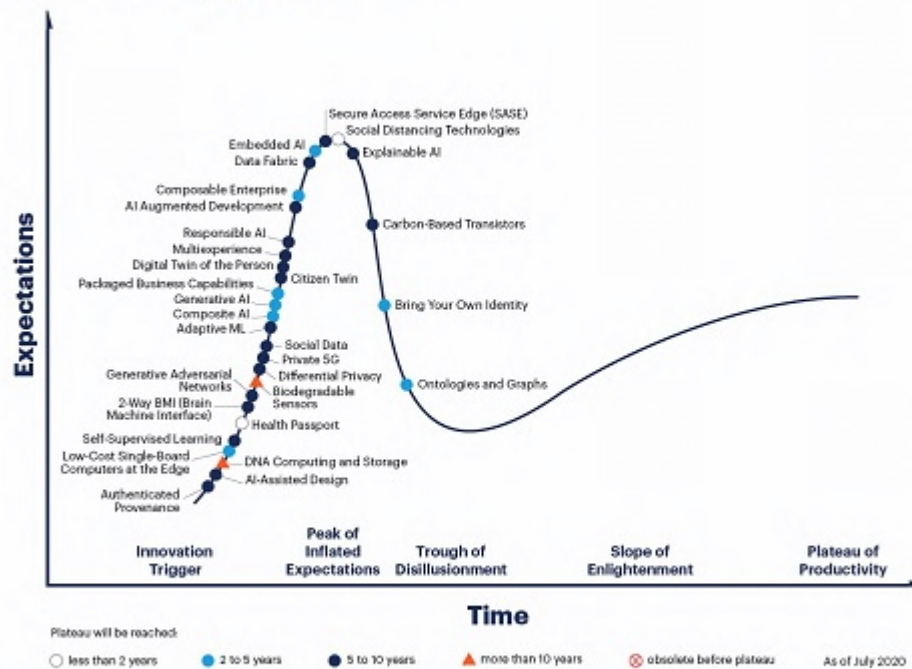
O quinto item é a descentralização, o que significa que não há uma autoridade centralizada de comando e controle, como o das entidades governamentais ou agentes públicos, regulando o processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para resumir outros pontos das possíveis inovações, trazemos aqui o quadro conhecido como os Hype Cycle, do Gartner Group, para as tecnologias emergentes (Figura 4).

Figura 4. As cinco tendências das tecnologias emergentes.

Hype Cycle for Emerging Technologies, 2020



gartner.com/SmarterWithGartner

Source: Gartner © 2020 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner and Hype Cycle are registered trademarks of Gartner, Inc. and its affiliates in the U.S.

Gartner.

Fonte: Gartner Group. 2021.

Realçamos agora algumas áreas que não detalhamos neste trabalho até aqui, mas achamos igualmente importantes: *DNA Computing and Storage*, *Digital Twin of Person*, *2-way BMI (Two way Brain Machine Interface)*, que são projetos nos quais as máquinas começam a se integrar com os homens.

Diante do quadro das inovações apresentadas, podemos fazer uma tentativa de síntese sobre os conceitos mais importantes que estão transformando a sociedade como um todo, na administração pública, no setor privado, nos impactos para a educação e saúde, além de outras áreas do nosso cotidiano. Sabemos que essa tarefa é impossível de ser retratada extensivamente em um artigo.

Descrevemos aqui várias inovações tecnológicas e apenas alguns desdobramentos, mas há uma convergência em torno de certos pontos que essas implementações nos trazem e que impactam a ação de Administradores.

Ao considerar as inovações do ponto de vista de funcionalidade em nível

pessoal, à medida que a IA começa a ganhar robustez, os usuários terão mais facilidade na interação homem-máquina. Os processos administrativos, assim, passam pela desintermediação, fazendo com que os usuários possam acessar empresas diretamente, eliminando algumas camadas de agentes.

Conseqüentemente, a exigência sobre a qualidade é maior, os clientes estão sendo trazidos para dentro das decisões das organizações, fazendo mudar os processos administrativos.

A aprendizagem de máquinas também diminui camadas gerenciais. Por exemplo, se as empresas utilizarem processos de avaliação nas plataformas, a gestão direta dos clientes sobre os colaboradores passa a ser transparente, sem mediação dos gestores.

As tecnologias 5G, *smartphone* 5.0 com IA embarcada, possibilitam aos proprietários do dispositivo ter maior rapidez na tomada de decisão. Introduzindo as novas tecnologias nas operações de marketing, soluções como o *live-commerce* e o *QR code reading* assumem papéis mais centrais no processo de conversão de venda e fidelização de clientes.

Esse processo de aproximação entre clientes e empresas coloca pressão nas lideranças da Administração Pública, por isso os setores públicos terão de se adaptar. Países como a Estônia, que é um exemplo de Governo Digital, tem os melhores índices de desenvolvimento humano.

Como nota importante, a área da educação já está sob grande pressão para mudanças, pois os nativos digitais de *smartphone* 5.0 chegarão antes nas escolas do que no mercado, assim os sistemas educacionais serão testados. Alguns lugares já estão sendo confrontados, e nota-se que os gestores atuais ainda estão pensando em quais tecnologias deve-se adotar. Porém, os entrantes já as possuem e operam em *loci* próprios, enquanto as estruturas existentes pensam em espaços fixos.

A inovação dos meios de pagamento, *open banking* e moedas digitais são projetos que aumentam em muito a competitividade no setor financeiro. A bancarização da população que estava à margem dos sistemas de poupança e investimento deu capilaridade aos benefícios financeiros, que antes eram prerrogativa de classes mais privilegiadas, aumentando o espaço para as pequenas empresas financeiras (*fintechs*), as quais podem usar a sua criatividade para trazer novos ares para a população, estreitando vínculos que estavam nas mãos de poucas entidades.

Finalmente, com a chegada concreta das tecnologia *Blockchain* e NFT, que *per si*, são descentralizadas, a pulverização do controle central requer um novo modelo de gestão das empresas e de cada um dos indivíduos. Estes deverão ser gestores de si mesmos no novo mundo, exigindo assim uma reciclagem do conhecimento. Ressaltamos que ainda nos falta um manual de sobrevivência do novo mundo...digital.

A mensagem final é: o mundo já está descentralizado, você está pronto?

REFERÊNCIAS

BACEN. **Resolução BCB n.º 19**, de 1 de outubro de 2020.

Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20BCB&numero=19>. Acesso em: 7 abr. 2021.

BACEN. **BC cria grupo de estudo sobre emissão de moeda digital**, 20 de agosto de 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/17166/nota>. Acesso em: 7 abr. 2021

DUKENDOM, C. **The NFT Revolution**. Crypto Art Edition, Kindle Books, 2021

GARTNER GROUP. **Blockchain Technology: What's Ahead?** Disponível em: <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/blockchain>. Acesso em: 8 abr. 2021.

GLOBO ECONOMIA. **O que é a geração alfa**: a 1.^a a ser 100% digital, 2019, Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/05/29/o-que-ea-geracao-alfa-a-1a-a-ser-100-digital.ghtml>. Acesso em: 15 maio 2021.

KAUFMAN, D. Inteligência artificial: repensando a mediação. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 9, p. 66742-66760, 2020.

KRAMER, M. Click sign lança validação de assinatura via PIX após Brasil alcançar a marca de 200 milhões de chaves cadastradas. **SNAQ TTALKS**. Disponível em: <https://snaq.co/talks/clicksign-lanca-validacao-via-pix>. Acesso: 7 maio 2021.

MACHADO, R. **Blockchain**: um panorama sobre a tecnologia e como ela está transformando o negócio da soja. administradores.com, 2021. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/blockchain-um-panorama-sobre-a-tecnologia-ecomo-ela-est%C3%A1-transformando-o-neg%C3%B3cio-soja>
Acesso em: 4 maio 2021.

NAKAMOTO, S. **Bitcoin**: a peer-to-peer electronic cash system, 2008. Disponível em: <http://bitcoin.org/bitcoin.pdf>.

NASSCOM Insight. **Conceptualizing AI as a General Purpose Technology**. 2020. Disponível em: <https://community.nasscom.in/communities/emergingtech/ai/conceptualizing-ai-as-a-general-purpose-technology.html>. Acesso em: 4 maio 2021.

OLHAR DIGITAL. **Saiba quais países já consomem mais dados em 5G do que em 4G**. 2021. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/2021/03/03/internet-e-redessociais/saiba-quais-paises-ja-consoem-mais-dados-em-5g-do-que-em-4g/>. Acesso em: 15 maio 2021.

SCHWAB, K. The Fourth Industrial Revolution. **World Economic Forum**. Geneva, 2016.

EMPREENDEDORISMO: ENSINO E PESQUISA NA ADMINISTRAÇÃO

O empreendedorismo é objeto de interesse crescente no campo da pesquisa acadêmica, bem como da perspectiva prática, por englobar uma série de ações e intervenções no contexto econômico e social e suas repercussões sobre a geração de emprego e renda. A criação de empresas, a descoberta e criação de oportunidades e a configuração do processo empreendedor são temas estudados, além da figura do empreendedor e seu comportamento como agente capaz de reunir e aplicar recursos para a identificação e prospecção da oportunidade. O fenômeno se refere a uma função econômica, que pode ser desempenhada por indivíduos que agem de forma independente (Empreendedorismo Independente) ou dentro de organizações (Empreendedorismo Corporativo), sob incerteza, ao tomar decisões sobre local, produto, uso de recursos, instituições e sistemas de recompensa. Os fundamentos teóricos da pesquisa podem ser agrupados segundo as abordagens psicológica, econômica, processual e organizacional.

Crisomar Lobo de Souza (FEA – PUC-SP) e
Márcio Shoiti Kuniyoshi (FEA – PUCSP)

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é objeto de interesse crescente no campo da pesquisa acadêmica, bem como da perspectiva prática, por englobar uma série de ações e intervenções no contexto econômico e social e suas repercussões sobre a geração de emprego e renda, sendo de interesse de diversos agentes. De acordo com a última publicação da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), de 2019, no Brasil aproximadamente 53,5 milhões de brasileiros entre 18 e 64 anos estão envolvidos em alguma atividade empreendedora (MONITOR, 2019).

Conseqüentemente, a evolução da produção científica sobre o tema empreendedorismo tem sido crescente na última década (CARLSSON *et al.*, 2013; FERREIRA; PINTO; MIRANDA, 2015; NASSIF; GHOBIL; DA SILVA, 2010) e, do mesmo modo, o surgimento de diversos meios para a divulgação dessa produção (BUSENITZ *et al.*, 2003; MOROZ; HINDLE, 2012). Este fenômeno está diretamente relacionado à identificação de uma oportunidade e o processo de criação de empresas por indivíduos com capacidade de realização e entrega de novos produtos, serviços e soluções para a sociedade. O cenário da pesquisa nessa área inclui várias abordagens sobre o que é empreendedorismo, como as oportunidades empresariais são identificadas, o que determina o sucesso ou fracasso de novas empresas, entre outras especificidades (LEITCH; HILL; HARRISON, 2010).

É possível constatar que o campo do empreendedorismo tem se caracterizado pela multidisciplinaridade (BUSENITZ *et al.*, 2014; HJORTH, D., 2015), pela coexistência entre diferentes abordagens (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012; MEYER *et al.*, 2014) e pela exploração de variadas concepções de natureza ontológica, epistemológica e metodológica (ALVAREZ; BARNEY, 2010; MCDONALD *et al.*, 2015).

Da perspectiva do ensino, diante do crescimento da demanda social pelo maior conhecimento e estímulo ao desenvolvimento de projetos voltados ao empreendedorismo, iniciativas de educação empreendedora emergiram nos últimos anos. Ao associar essa demanda ao ambiente de reformulação da estrutura do ensino fundamental, médio e técnico, a educação empreendedora passou a fazer parte da agenda do dia, como opção para promover temas e metodologias inovadoras em sala de aula (MARCOVITCH; SAES, 2020).

Marcovitch e Saes (2020) enfatizam ainda que a educação empreendedora se insere no debate sobre a reforma do ensino, tanto no caráter dos novos temas requeridos pela sociedade, como também no sentido de incorporar práticas modernas de ensino e aprendizagem, em que o aluno deve assumir maior protagonismo. Dessa forma, nesse capítulo pretende-se apresentar e aprofundar a relevância do empreendedorismo na pesquisa e no ensino da Administração.

EMPREENDEDORISMO: CONCEITUAÇÃO E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

De acordo com Hisrich (1986), o termo empreendedorismo é uma expressão que foi traduzida da palavra inglesa *entrepreneurship*, que, por sua vez, foi derivada da palavra francesa *entrepreneur* que, literalmente traduzido, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) destacam ainda que o termo empreendedorismo deve ser tratado em uma perspectiva empresarial, administrativa e pessoal. Os autores traçaram uma evolução histórica das teorias do empreendedorismo e do significado do termo empreendedor ao longo do tempo, conforme quadro 1 a seguir:

Quadro 1- Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor.

PERÍODO	CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO
Idade Média:	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
Século XVII	Pessoa que assumia riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
1725	(Richard Cantillon) Pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803	(Jean Baptiste Say) Lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876	(Francis Walker) Distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtenham lucro com habilidades administrativas.
1934	(Joseph Schumpeter) O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961	(David McClelland) O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
1964	(Peter Drucker) O empreendedor maximiza oportunidades.
1975	(Albert Shapero) O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais, econômicos, e aceita riscos de fracasso.
1980	(Karl Vesper) O empreendedor é visto de forma diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	(Gifford Pinchot) O intra-empendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.
2006	(McMullen e Shepherd) Empreendedores esboçam uma reação e criam, modificam por meio de suas ações empreendedoras.
2009	(Robert Hisrich) O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

Fonte: Hisrich e Peters (2009).

De acordo com Dolabela (2008 apud FERNANDES; OLIVEIRA; SILVA, 2015), foi na década de 1920 que a maneira de empreender por intermédio das pequenas empresas foi percebida pela primeira vez. Esta forma se deu pelos ingleses, que montaram grupos de pesquisas com o intuito de estudar a importância da pequena empresa na economia após a Primeira Guerra Mundial. Para Dolabela (2008), dentre as descobertas, uma de destaque foi que os pequenos negócios conseguiam empregar mais do que as grandes organizações, mostrando também que os pequenos negócios aparecem quando as circunstâncias não são propícias à produção em escala das grandes empresas.

Em relação às linhas de pensamento do empreendedorismo, constata-se que várias visões têm contribuído para a compreensão do fenômeno, conforme Quadro 2 a seguir:

Quadro 2- Principais linhas de pensamento sobre o empreendedorismo.

<p>A visão dos economistas</p>	<p>Existe concordância entre os pesquisadores do Empreendedorismo de que os pioneiros no assunto teriam sido os autores Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1803;1815;1816). Para Cantillon, o empreendedor (<i>entrepreneur</i>) era aquele que adquiria a matéria-prima por um determinado preço e a revendia a um preço incerto. Ele entendia que, se o empreendedor obtivesse lucro além do esperado, isso ocorreria porque ele teria inovado (Filion, 1999). Desde o século XVIII, o autor já associava o empreendedor ao risco, à inovação e ao lucro, ou seja, ele era visto como pessoa que busca aproveitar novas oportunidades, vislumbrando o lucro e exercendo suas ações diante de certos riscos. Diversos economistas, mais tarde, associaram, de um modo mais contundente, o empreendedorismo à inovação e procuraram esclarecer a influência do empreendedorismo sobre o desenvolvimento econômico.</p>
<p>A visão dos behavioristas</p>	<p>Na década de 1950, os americanos observaram o crescimento do império soviético, o que incentivou David C. McClelland a buscar explicações a respeito da ascensão e declínio das civilizações. Os behavioristas (comportamentalistas) foram, assim, incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor (Filion, 1999). O trabalho desenvolvido por McClelland (1971) focalizava os gerentes de grandes empresas, mas não interligava claramente a necessidade de auto-realização com a decisão de iniciar um empreendimento e o sucesso desta possível ligação (Filion, 1999).</p>
<p>A escola dos traços de personalidade</p>	<p>Ainda que a pesquisa não tenha sido capaz de delimitar o conjunto de empreendedores e atribuir-lhe características certas, tem propiciado uma série de linhas mestras para futuros empreendedores, auxiliando-os na busca por aperfeiçoar aspectos específicos para obterem sucesso (Filion, 1991a). Dado o sucesso limitado e as dificuldades metodológicas inerentes à abordagem dos traços, uma orientação comportamental ou de processos tem recebido recentemente grande atenção.</p>

Fonte: Filion (1999). In: PAIVA Jr. Fernando Gomes de; CORDEIRO, Adriana Tenório. *Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira*. Salvador: Anais de Enanpad, 2002.

In: Paiva Jr.; Cordeiro (2002).

Da perspectiva econômica, Andreassi *et al.* (2011) e Ribeiro-Soriano (2017) explicam que o empreendedorismo pode ser considerado como o fator crítico para o desenvolvimento econômico, bem-estar social, geração de emprego e renda e, inclusive, como solução em períodos de recessão. Economistas clássicos dos séculos XVIII e XIX, como Say e Smith, apontaram evidências da atuação do empreendedor enquanto agente econômico. Entretanto, pode-se atribuir o surgimento efetivo desta abordagem aos trabalhos do economista Joseph Schumpeter. De acordo com ele, é a partir da atuação do empreendedor que, por meio da inovação, rompe-se o fluxo circular da economia, promovendo desenvolvimento econômico. Empreendedorismo e

inovação seriam elementos indissociáveis, interdependentes, e a principal evidência que demonstraria tal interdependência seria a chamada destruição criativa, por meio da criação de novos produtos, novos modos de produção, novos mercados, sobrepondo-se a métodos anteriores menos eficientes.

Swedberg (1996) apud Chiavenato (2007) argumenta que uma das ideias mais significativas sobre empreendedorismo, dentro das ciências sociais, foi traçada pelo trabalho de Max Weber (1947, 1958). Weber, no último período de sua vida, procurou investir na tentativa de desenvolver uma tipologia sociológica de análise, incluindo nela uma sociologia econômica. Ortega (2017) ainda argumenta que a importância do movimento do empreendedorismo caminha bastante alinhada com o desenvolvimento econômico e pode-se citar como as principais referências que defendem esta posição pesquisadores como Schumpeter (1911), Gibb (1996), Dahlstrand (2007), Acs, Desai e Hessels (2008).

No campo da psicologia, estudos sobre o empreendedor estão divididos em dois grupos: um cujo principal objetivo é isolar a personalidade empreendedora e de natureza psicológico-social, no qual a personalidade do empreendedor é vista como decisivamente moldada por algo “de fora”, como a influência dos pais ou a forma como a criança foi socializada. David McClelland (1961), com sua obra *The achieving society*, e Everett E. Hagen (1962), a partir da publicação *On the theory of social change*, são as principais referências neste campo. Esta vertente psicológica do empreendedorismo emerge das discussões sobre a necessidade de compreensão e explicação do perfil, comportamento e personalidade do empreendedor.

Max Weber também contribuiu para os estudos do empreendedorismo sob esta perspectiva psicológica ao trazer evidências iniciais sobre as características singulares e específicas dos empreendedores, caracterizando-os como indivíduos inovadores e independentes, cujo papel de liderança nos negócios advinha de um sistema de valores marcado pela ética protestante (MARTES, 2010). De acordo com Borges, Lima e Brito (2017) partindo dessa concepção inicial, a psicologia e as ciências comportamentais foram agregadas ao estudo sobre empreendedorismo, buscando apreender o perfil do empreendedor.

É importante destacar que na evolução dos estudos sobre empreendedorismo, outras perspectivas e abordagens foram incorporadas, dentre as quais a perspectiva processual e a perspectiva organizacional podem ser destacadas (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

A abordagem processual do empreendedorismo surge como uma vertente que visa abandonar a análise isolada do perfil e do comportamento do sujeito empreendedor, bem como a análise dos resultados econômicos de sua atuação, materializados em inovações (LEYDEN; LINK, 2015). Shane e Venkataraman (2000) definem o processo empreendedor como uma sequência dinâmica de etapas, envolvendo desde aspectos como as características do indivíduo empreendedor, fatores contextuais, a existência e a identificação de oportunidades de negócios e a exploração dessas oportunidades através da criação de novos empreendimentos. Para Bygrave (2007), o sucesso do processo empreendedor reside no reconhecimento das capacidades empreendedoras do indivíduo e na influência exercida por um conjunto de fatores que limitam, restringem e conformam as atividades empreendedoras.

A vertente organizacional do empreendedorismo apresenta foco de pesquisas direcionadas à compreensão e explicação de processos de criação de organizações. A configuração dessa concepção tem passado, fundamentalmente, pela contribuição apresentada por Gartner (1985; 1989; 1990; 2001; 2012; 2016). Borges, Lima e Brito (2017) argumentam que, de acordo com a abordagem organizacional de empreendedorismo, o processo de criação de organizações seria realizado por um tipo específico de agente, incumbido de executar, ao longo do tempo, as diferentes etapas intervenientes a esse processo. Gartner (2012) defende que a criação de organizações revela a essência do empreendedorismo e responde como um posicionamento ontológico no campo de estudos.

Essa interpretação defendida por Gartner (2012) estabelece, ainda, os limites do fenômeno empreendedor, colocando a abordagem organizacional como uma concepção mais abrangente e mais ampla do que a abordagem processual e seu foco restrito à noção de oportunidades, não podendo ser posicionada em quaisquer um dos lados da polarização entre criação e descoberta, enquanto processos empreendedores separados e delimitados (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

Hjorth, Holt e Steyaert (2015) explicam que a abordagem organizacional está preocupada em compreender as condições organizacionais para a difusão da atividade empreendedora. Nessas perspectivas, os agentes do processo empreendedor (indivíduos ou empresas) identificam oportunidades e criam negócios. Para ajudar no diálogo quanto aos modos de compreensão sobre o que é o empreendedorismo, Machado e Borges (2017) propuseram uma

síntese do modo de compreensão do empreendedorismo (Quadro 3).

Quadro 3- Modos de Compreensão do Empreendedorismo.

Modos de compreensão do empreendedorismo	Detalhamento
1. O empreendedorismo como gerador de resultado	1.1 Criação de empresas <ul style="list-style-type: none"> • resulta em novos negócios para explorar oportunidades no ambiente (Gartner, 1985).
	1.2 Criação de valor <ul style="list-style-type: none"> • diversas possibilidades para criação de valor na relação dialética entre o indivíduo e o ambiente, ao longo do tempo e no espaço (Bruyat e Julien, 2000; Lackéus, 2015).
	1.3 Criação de negócios ou produtos inovadores <ul style="list-style-type: none"> • geração da inovação (Nelson & Winter, 1982; Schumpeter, 1934).
	1.4 Criação de mercados ou de artefatos: <ul style="list-style-type: none"> • construção e ampliação de mercados e internacionalização de negócios (Davidsson, 2004; Sarasvathy & Venkataraman, 2011); • os empreendedores criam novas oportunidades e abrem novos mercados; sua ação extrapola o valor econômico, pois podem gerar valor por meio das instituições e mudança social (Sarasvathy, 2008).
2. O empreendedorismo como processo	<ul style="list-style-type: none"> • empreender envolve fases (ex.: criação ou crescimento de um negócio; Shane, 2012); • considerando tais fases, há necessidade de conhecer melhor o processo, o que e como os empreendedores realmente fazem (Moroz & Hindle, 2011).
3. O empreendedorismo como ligação entre indivíduo e oportunidade	<p>O objeto central do estudo é a oportunidade (Eckardt & Shane, 2003):</p> <ul style="list-style-type: none"> • o indivíduo interage com o ambiente, se informa, descobre, avalia, decide e explora uma oportunidade no mercado; • outros pesquisadores estudam ações e interações defendendo que a oportunidade não é apenas identificada, ela é de fato criada pelo empreendedor e aqueles que o cercam (Foss & Klein, 2010).
4. O empreendedorismo como ações	<ul style="list-style-type: none"> • trata da complexidade e da dinâmica das relações entre os ambientes interno e externo, e o processo de adaptação/transformação que envolve os empreendedores-atores interagindo com seu entorno e a organização, em ações cotidianas, criando e atribuindo significado – sensemaking e sensegiving (Steyaert, 2007; Watson, 2013); • aborda as microfundações da ação empreendedora, focalizando experiências de sucesso e de fracasso (Shepherd, 2015).

Fonte: Adaptado de Machado e Borges (2017).

Fonte: Adaptado de Machado e Borges (2017).

Apesar de tamanha variação de entendimentos, Davidsson (2016) acredita que as múltiplas formas de compreensão do empreendedorismo tendem, grosso modo, a se acomodar em duas definições:

a. Empreendedorismo é a criação (ou tentativa de criação) de uma nova atividade econômica.

b. Empreendedorismo é qualquer coisa que concerne àqueles que criam e dirigem seus próprios negócios/empresas/organizações.

A PESQUISA E ENSINO SOBRE EMPREENDEDORISMO NA ADMINISTRAÇÃO

O fenômeno do empreendedorismo engloba uma série de ações e intervenções no contexto econômico e social e passa a ser objeto de

problematização e pesquisas a partir de sua dinamicidade, de suas repercussões e de suas particularidades. Com efeito, os pesquisadores do campo têm procurado identificar os limites e as fronteiras de análise desse fenômeno.

No âmbito das investigações e da produção científica há uma busca mais efetiva pelo estabelecimento de conceitos ou definições para termos como empreendedorismo e empreendedor, pela delimitação de diferentes tipos de empreendedorismo e pela compreensão de suas características e implicações. Entretanto, apesar de todo o debate observado na literatura, ainda não existe um consenso sobre o potencial explicativo de termos, definições, conceitos e quadros teóricos comumente associados ao empreendedorismo (LANDSTRÖM; HARIRCHI; ÅSTRÖM, 2012; MEYER *et al.*, 2014; RODRIGUEZ ESPINAR, 2015; VALE, 2014).

Diante desse contexto, foi criado por professores pesquisadores do curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo o Grupo de Estudos em Empreendedorismo e Inovação (GEEI) cujo principal objetivo é desenvolver pesquisas e apoiar projetos conjuntos com outras Instituições de Ensino Superior (IES) nacionais e internacionais para o desenvolvimento do empreendedorismo e inovação, que visem contribuir significativamente para o desenvolvimento científico e tecnológico e a inovação no País, nos âmbitos organizacional, social e ambiental. Outro objetivo é promover intervenções de melhorias para influenciar empreendedores e organizações, bem como estudos de melhorias para políticas públicas.

Souza Neto (2001), apud Fernandes, Oliveira e Silva (2015), revela que, no Brasil, o marco do início do estudo sobre o empreendedorismo se deu com a implantação da disciplina Novos Negócios, no Curso de Especialização em Administração da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas, no início dos anos 1980. Tempos mais tarde, a Universidade de São Paulo passou a ministrar a disciplina criação de empresas na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade; e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em seu Departamento de Ciência da Computação, criou a disciplina de Ensino de Criação de Empresas.

A iniciativa de oferta de disciplinas voltadas a gestão de pequenas empresas, gestão de franquias e empreendedorismo vem acontecendo desde o final dos anos 1980 na PUCSP, no curso de Administração. Mais recentemente, disciplinas que englobam o tema empreendedorismo têm sido oferecidas aos alunos do curso de Administração, bem como optativas da universidade.

Empreendedorismo e Empreendedorismo Corporativo, Modelos de Negócio, Estratégias e Inovação, dentre outras visando apresentar e desenvolver as capacidades empreendedoras.

Não obstante, o empreendedorismo passou a ser ofertado em várias universidades brasileiras e, no final dos anos 1990, com o apoio de inúmeras instituições governamentais e não governamentais, foi criada, em Minas Gerais, a Rede de Ensino Universitário de Empreendedorismo, cuja essência foi mais tarde expandida para todo o país pelo Programa Reúne Brasil. Estima-se que mais de 18 mil alunos foram beneficiados pelo programa (SOUZA NETO, 2001).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tanto a pesquisa quanto o ensino do campo do empreendedorismo na academia têm evoluído de forma contínua e gradativa. Novas abordagens teóricas, novas perspectivas metodológicas em contextos específicos têm permitido a evolução desse fenômeno.

Conforme verificou-se em estudos de Borges, Lima e Brito (2017), Ortega (2017), Machado e Borges (2017), dentre outros autores, as teorias podem ser agrupadas segundo abordagens psicológica, econômica, processual e organizacional. Essas abordagens são igualmente marcadas por orientações polarizadas. Nos anos recentes, os pesquisadores do campo têm concentrado seus esforços de investigação na direção de aspectos vinculados às abordagens processuais e organizacionais.

A educação empreendedora tem trilhado esforços e iniciativas no sentido de ser incorporada à realidade do ensino da Administração e, como constatado, as disciplinas voltadas para essa temática têm sido enfatizadas no currículo dos cursos de Administração das principais instituições de ensino do país, desde a década de 1980, sendo a PUC-SP participante ativa desse movimento.

Nos dias atuais pode-se afirmar que a temática está consolidada, entretanto, desafios da pesquisa e ensino do empreendedorismo impõem novos questionamentos. Quais são as novas oportunidades oriundas da evolução das tecnologias de informação e comunicação, especificamente em relação ao impacto da revolução digital e da inteligência artificial? Em tempos de crise,

como o empreendedorismo contribui para a geração de emprego e renda? Como empreendedorismo social tem impactado no processo de inclusão, conscientização e melhoria da vida na sociedade?

Para Marcovitch e Saes (2020), os empreendedores de hoje precisam encarar a história como um processo que é socialmente construído, em que o futuro está aberto e depende de comprometimento. Nesse contexto, a pesquisa e o ensino do empreendedorismo podem ser considerados promissores na medida em que a sociedade impõe novas dinâmicas e desafios e, portanto, com potenciais contribuições futuras para a compreensão desse fenômeno que se mostra cada vez mais importante para o desenvolvimento da sociedade.

REFERÊNCIAS

ACS, Z. J.; DESAI, S.; HESSELS, J. Entrepreneurship, economic development and institutions. **Small Business Economics**, v. 31, n. 3, p. 219-234, 2008.

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Entrepreneurship and epistemology: the philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 557-583, 2010.

AMBAD, S. N. A.; DAMIT, D. H. D. A. Determinants of Entrepreneurial Intention Among Undergraduate Students in Malaysia. **Procedia Economics and Finance**, v. 37, n. 16, p. 108-114, 2016.

ANDREASSI, T.; DUARTE, E. C. V. G.; SARFATI, G.; MACHADO, J. P.; FELIX, J. C.; PANSARELLA, L.; AIDAR, M.; TAMADA NETO, M.; SALUSSE, M.; FERNANDES, R. R.; OZON, R. H.; FRIEDLAENDER JR., R. H.; GRECO, S. M.; NASSIF, V.; MOROZ, V. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade, 2011.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. DE; BRITO, M. J. de. **Fundamentos da pesquisa em empreendedorismo**: aspectos conceituais, teóricos, ontológicos e epistemológicos. São Paulo: FEA-USP, 2017.

BUSENITZ, L. W. *et al.* Entrepreneurship Research (1985-2009) and the Emergence of Opportunities. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 981-1000, 2014.

BUSENITZ, L. W. *et al.* Entrepreneurship research in emergence: Past trends

- and future directions. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 285-308, 2003.
- BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm (I) revisited. In: BYGRAVE, W. D. (Ed.). **Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship**. Cheltenham, UK/Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2007.
- CARLSSON, B. *et al.* The evolving domain of entrepreneurship research. **Small Business Economics**, v. 41, n. 4, p. 913-930, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CRANT, J. M. The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intention. **Journal of Small Business Management**, n. May, p. 42-50, 1996.
- DAHLSTRAND, Å. L. Technology-based entrepreneurship and regional development: The case of Sweden. **European Business Review**, [S.l: s.n.], 2007.
- DAVIDSSON, P. A “Business Researcher” View on Opportunities for Psychology in Entrepreneurship Research. **Applied Psychology**, v. 65, n. 3, p. 628-636, 2016.
- DOLABELA, F. O segredo de Luisa. São Paulo: Cultura, 2008.
- FAYOLLE, A.; LIÑÁN, F. The future of research on entrepreneurial intentions. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 663-666, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.024>.
- FERNANDES, R. B.; OLIVEIRA, V. DO C.; SILVA, W. A. C. **Características comportamentais empreendedoras**: análise do modelo do processo empreendedor e da trajetória empresarial. São Paulo: FEA-USP, 2015.
- FERREIRA, M. P. V.; PINTO, C. F.; MIRANDA, R. M. Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 406-436, 2015.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **ERA: Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999.
- GARTNER, W. B. Entrepreneurship as organisation creation. In: HJORTH, DANIEL (Ed.). **Handbook on organisational entrepreneurship**. [S.l.]:

Edward Elgar Publishingp, p. 21-30, 2012.

GARTNER, WILLIAM B. A conceptual framework for describing the phenomenon of New Venture Creation. **Entrepreneurship as Organizing: Selected Papers of William B. Gartner**, v. 10, n. 4, p. 1-11, 1985.

GARTNER, WILLIAM B. Creating a community of difference in entrepreneurship scholarship. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 25, n. 1-2, p. 5-15, 2013.

GARTNER, WILLIAM B. Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 14, n. 1, p. 27-38, 1989.

GARTNER, WILLIAM B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 1, p. 15-28, 1990.

GARTNER, WILLIAM B. Is there an elephant in entrepreneurship? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 4, p. 27-39, 2001.

GIBB, A. A. Entrepreneurship and small business management: Can we afford to neglect them in the twenty-first century business school? **British Journal of Management**, [S.l.: s.n.], 1996.

GRECO, S. M. S. S. *et al.* Empreendedorismo no Brasil: 2015. **Global Entrepreneurship Monitor**, [S.l.: s.n.], 2015.

HAGEN, E. E. **On the theory of social change**. Homewood, Illinois: The Dorsey Press, 1962.

HISRICH, R. D. The Woman Entrepreneur: characteristics, skills, problems and prescriptions for success. In: SEXTON, D. L.; SMILOR, R. W. (Ed.). **The art and science of entrepreneurship**. Cambridge, MA: Ballinger, 1986. p. 61-68.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Tradução Teresa Felix de Souza. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HJORTH, D. Moving on: affirming the entrepreneurial. In: FAYOLLE, A.; RIOT, P. (Ed.). **Rethinking Entrepreneurship: Debating Research Orientations**. London: Routledge, 2015. p. 28-43.

HJORTH, DANIEL; HOLT, R.; STEYAERT, C. Entrepreneurship and process studies. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 33, n. 6, p. 599-611, 2015.

KADIR, M. B. A.; SALIM, M.; KAMARUDIN, H. The Relationship Between Educational Support and Entrepreneurial Intentions in Malaysian Higher Learning Institution. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 69, n. Icepty, p. 2164-2173, 2012.

KARIMI, S. *et al.* Understanding role Models and Gender Influences on Entrepreneurial Intentions Among College Students. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 93, n. 0, p. 204-214, 2013. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042813032825>.

KRUEGER, N. F.; REILLY, M. D.; CARSRUD, A. L. Competing models of entrepreneurial intentions. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5-6, p. 411-432, Sep. 2000.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ÅSTRÖM, F. Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. **Research Policy**, v. 41, n. 7, p. 1154-1181, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.009>.

LEE, L. *et al.* Entrepreneurial intentions: The influence of organizational and individual factors. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 124-136, 2011.

LEITCH, C. M.; HILL, F. M.; HARRISON, R. T. The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation, and trust. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 1, p. 67-84, 2010.

LEYDEN, D. P.; LINK, A. N. **Public sector entrepreneurship: US technology and innovation policy**. New York: Oxford University Press, 2015.

MACHADO, H. P. V.; BORGES, C. **Pesquisa em empreendedorismo: o desafio de diferentes compreensões do objeto de estudos**, 2017. Buenos Aires: Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 2017. p. 70-79.

MARCOVITCH, J.; SAES, A. M. Educação empreendedora: trajetória recente e desafios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 1, p. 01-09, 2020.

MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 2, p. 254-270, 2010.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton: Van Nostrand Company, 1961.

MCDONALD, S. *et al.* A review of research methods in entrepreneurship 1985-2013. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 21, n. 3, p. 291-315, 2015.

MEYER, M. S. *et al.* Origin and emergence of entrepreneurship as a research field. **Scientometrics**, v. 98, n. 1, p. 473-485, 2014.

MONITOR, G. E. **Empreendedorismo no Brasil: 2019**. Relatório Executivo. Curitiba: [s.n.], 2019.

MOROZ, P. W.; HINDLE, K. Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing

Multiple Perspectives. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 781-818, 2012.

NASSIF, V. M. J.; GHOBRI, A. N.; DA SILVA, N. S. Understanding the entrepreneurial process: a dynamic approach. **BAR: Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 2, p. 213-226, 2010.

ORTEGA, L. M. O processo de empreender na universidade. 2017. 152 f. Tese de livre docência (Ciências Sociais Aplicadas)–Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Universidade de São Paulo, 2017.

PAIVA JR., F. G. DE; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENANPAD, XXVII, 2002, [S.l.]. p. 1-14.

PETERMAN, J.; KENNEDY, N. E. Enterprise education: Influencing students' perceptions of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 2, p. 129-144, 2003.

RIBEIRO-SORIANO, D. Small business and entrepreneurship: their role in economic and social development. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 29, n. 1-2, p. 1-3, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/08985626.2016.1255438>.

RODRIGUEZ ESPINAR, S. College Students Today: A multilevel vision. **Redu: Revista de Docência Universitária**, v. 13, n. 2, p. 91-124, 2015.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**, 1911. p. 229.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259271>.

SOUZA NETO, B. Genealogia e especificidades acerca de um empreendedor popular: o artesão brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, II., 2001.

SWEDBERG, R. **Economic sociology**. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar, 1996.

TURKER, D.; SELCUK, S. S. Which factors affect entrepreneurial intention of university students? **Journal of European Industrial Training**, v. 33, n. 2, p. 142-159, 2009.

VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014.

WEBER, M. **The Protestant ethic and the spirit of capitalism**. New York: Scribners, 1958.

WEBER, M. **Theory of social and economic organization**. New York: Oxford University Press, 1947.

PRÁTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS

O capítulo discute as políticas de gestão da diversidade desenvolvidas pelas empresas no Brasil, por meio da análise das boas práticas adotadas pelas corporações quanto à equidade racial, pessoa com deficiência, condição de gênero, idade, origem social ou cultural, acolhida de refugiados, entre outras. A agenda da diversidade torna-se estratégica como potencializadora das transformações das organizações e de sua cultura, em resposta às complexidades dos negócios no século XXI. A gestão da diversidade aparece, assim, como um caminho inovador e relevante para o Administrador, ofertando amplitude de atuação em negócios disruptivos e conectados com as transformações profundas que a humanidade vem atravessando. Assim, além das boas práticas de diversidade e inclusão, o capítulo traz aspectos conceituais e históricos para tornar central e relevante essa discussão no campo formativo dos estudantes e docentes.

Myrt Tânia Cruz (FEA – PUC-SP) e
Pedro Javier Aguerre (FEA – PUC-SP)

APRESENTAÇÃO DO CONCEITO E DOS PRESSUPOSTOS BÁSICOS DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NO BRASIL

Os temas da diversidade e da inclusão, no processo histórico no Brasil, situam-se na perspectiva de considerar os diversos aspectos sociais dos indivíduos como idade, gênero, grau de instrução, raça, etnia, religião, origem e língua na composição dos quadros dos trabalhadores dentro das organizações, como um mix de pessoas com diferentes identidades, interagindo em um único sistema social, conforme coloca Fleury (2000), uma das autoras pioneiras no estudo da diversidade no Brasil. Esse conceito, assim como as práticas de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, ancora-se nos modelos americanos de gestão da diversidade desenvolvidos, a partir da década de 1990, naquele país, apresentando um contraponto às políticas de ações afirmativas. Esta gênese traz uma série de desconfianças e problemáticas, quando essa conceituação aporta no território brasileiro, razão pela qual existem inúmeras críticas aos pressupostos do conceito.

O exemplo dessa visão alternativa é encontrado em um dos primeiros trabalhos sobre o assunto, assinado pelo autor Roosevelt Thomas, em 1990, na *Harvard Business Review*, apresentando o conceito como substituto das ações afirmativas, conforme Aquino Alves e Galeão Silva (2004). De acordo com os autores, o pioneirismo em explicitar a defesa do conceito de gestão da diversidade coube a Taylor Cox Jr. e Stacy Blake (1991), evidenciando as vantagens econômicas, como a redução dos custos com *turnover* e absenteísmo – especialmente entre as minorias incluídas; atração de funcionários talentosos para a empresa; sensibilização para as novas culturas que formam o mercado; aumento da criatividade e da inovação na empresa; aumento da capacidade de resolução de problemas; dentre outros aspectos que exprimem a importância da adoção das políticas específicas para grupos minoritários e tradicionalmente excluídos.

Necessário se faz destacar que, no Brasil, o conceito ganhou especificidades e nuances voltados a atender a realidade nacional, o que impõe desafios para se estabelecer o campo conceitual e de práticas que possam ser efetivamente voltadas a atender as demandas das populações estruturalmente alijadas ou

excluídas do mercado formal de trabalho. A mera comparação com a gestão da diversidade dos Estados Unidos não parece tão pertinente para além da origem do conceito, dado que o que se chama de grupos minoritários, como o caso da população negra, trata-se de maioria no Brasil; da mesma forma, falar em minorias de pobres também não se aplica, em função das condições estruturais de subdesenvolvimento e desemprego estrutural, assim como da marca característica de desigualdade que caracteriza o processo histórico brasileiro.

Assim, no Brasil, a gestão da diversidade ganha importância estratégica para a sociedade e para as corporações. Mais de vinte anos após a adoção do conceito, nos parece importante destacar a superação da fase de convencimento e explicação da sua importância, que ficou para trás, em função das pressões exercidas por grupos sociais excluídos e consumidores que se veem sub-representados pelas marcas em tantas facetas decorrentes da gritante exclusão que se evidencia diuturnamente nas corporações.

Considerando que a discussão das ações afirmativas não se fazia presente nas organizações no Brasil na década de 1990, essa propositura de substituir ações afirmativas por gestão da diversidade não fazia sentido, de modo que a última passou a figurar como uma promissora porta de entrada ao mercado formal de trabalho para aqueles grupos que tradicionalmente eram excluídos, ainda que isso fosse reduzido a experiências específicas em poucas empresas.

A especificidade brasileira, portanto, é a do desenvolvimento concomitante das duas vertentes, que ganham força em nosso país a partir das lutas pelos direitos sociais, proporcionadas pelos movimentos sociais, que imprimiram sua marca na Constituição de 1988 e continuaram influenciando nas décadas seguintes (SILVA; AGUERRE, 2019). Na esteira do processo de democratização, os movimentos sociais conseguiram pautar instituições públicas e outros segmentos da sociedade para a agenda da inclusão, tais como a lei que ampara as pessoas com deficiência (PCDs) e, mais adiante, o Estatuto da Igualdade Racial.

No seu nascedouro, seguindo as preocupações com as terminologias e com as justificativas para mostrar sua relevância, os autores que defendiam a adoção e relevância do conceito traziam justificativas como a diversidade cultural como uma das principais vantagens competitivas para o negócio.

O campo da gestão da diversidade tem como ponto basilar que a inclusão de segmentos

sub-representados não se opõe à chamada “meritocracia”, uma vez que os processos de seleção e recrutamento, ao migrarem paulatinamente das competências dos candidatos para os perfis dos cargos, podem, por diversos mecanismos, serem promotores de equidade, sem comprometerem a efetividade do preenchimento das vagas. Assim, na medida em que a equidade chegar às oportunidades, buscando maior representatividade de gênero e étnico-racial nas diversas áreas de formação e para os diversos postos de trabalho, sem descuidar dos níveis hierárquicos intermediários e de prestígio das empresas, promoverá uma plena gestão da diversidade. (SILVA; AGUERRE, 2019, p. 183)

A definição de diversidade não está limitada apenas a questões de raça e gênero, mas está ampliada tratando assuntos como: estilos culturais e de personalidade, condição socioeconômica, nacionalidade, ascendência, idade, estado civil, condições de saúde, deficiência física ou mental, orientação sexual, entre outros, como coloca Gonçalves *et al.* (2016, p. 97). Tal expansão encontra respaldo e se mostra necessária ainda devido aos fenômenos contextuais, conforme aborda Freitas (2013):

Nas sociedades desenvolvidas, o debate sobre diversidade encontra suas origens em quatro grandes movimentos sociais, observados após a Segunda Grande Guerra: a presença maciça e permanente das mulheres no mercado de trabalho; a mistura demográfica causada pelos movimentos migratórios e pela globalização econômica; a coexistência de várias gerações, em função do aumento da expectativa de vida; e uma cultura mais tolerante e liberal em relação às diferenças. (FREITAS, 2013)

Entretanto, a gestão da diversidade não foi amplamente aceita pelas empresas no seu início. No começo, criou-se um campo opositivo entre gestão da diversidade e a ferrenha defesa da meritocracia, com alegações de que se estaria incentivando a entrada de profissionais pelas “porta dos fundos”. Essa ideia foi discutida, pesquisada e colocada por terra, tendo em vista experiências nacionais e internacionais e indicadores sociais que evidenciam a notória exclusão e o abismo que, na pirâmide da inclusão e do privilégio, separa homens brancos heterossexuais e, em seguida, mulheres brancas e heterossexuais em postos de comando, dos demais segmentos e camadas, tendo na figura da mulher negra o ápice da materialização das exclusões e impedimentos para acessar o mercado formal de trabalho e os postos de trabalho de maior prestígio social e remuneração (ETHOS, 2016).

Essa é uma discussão complexa que não pode deixar de ser feita, sob pena de se aceitar o conceito de gestão da diversidade como um possível substituto das políticas públicas de responsabilidade do Estado. Longe disso, há que se

discutir níveis de responsabilidade, tanto do Estado Brasileiro quanto das corporações que aqui atuam e lucram. A inclusão no mercado de trabalho, assim, deve ser vista como parte de um contexto que se inicia e faz sentido com a presença de transformações educacionais e sociais obtidas por meio de políticas públicas.

Considerando o recorte temporal de aproximadamente 20 anos, em que se saiu de um ponto zero, pode-se afirmar que o Brasil tem caminhado a passos relativamente rápidos no tratamento de questões ligadas à diversidade de sua população. É inegável a importância do conjunto de políticas públicas já adotadas para pavimentação de mudanças na mentalidade da sociedade e de gestores em geral, de forma a se entender, respeitar e devolver os direitos inerentes à cidadania de segmentos da população mais desfavorecidos. (FREITAS, 2015)

Diversidade pode ser entendida, assim, como um conjunto de características que diferenciam as pessoas, tornando cada indivíduo um ser único e singular. De acordo com essa perspectiva, não há um único modelo a ser seguido na sociedade, já que vivemos em um mundo do trabalho totalmente diversificado, que se manifesta em outras instâncias culturais da sociedade em análise.

A complexidade do mundo moderno é representada por sua pluralidade. A partir da consideração de diferentes idades, gêneros, talentos, expectativas, vínculos com diversos trabalhos, diferentes etnias, crenças, valores, múltiplas personalidades e comportamentos diferenciados, começamos a enxergar a colcha de retalhos que constitui a lenta formação da cultura através das novas gerações.

A diversidade possui ao menos um duplo interesse estratégico para as empresas. Por um lado, criar equipes de trabalho formadas por profissionais provenientes de diferentes grupos de identidade, pode levar as organizações a atender melhor às distintas demandas provenientes de sociedades mais multiculturais. Por outro, promover a diversidade é uma forma de as companhias responderem a parte da agenda social e política contemporânea estruturada para além das disputas socioeconômicas travadas em torno das classes sociais. (JAIME; LÚCIO, 2017, p. 220)

Conceitualmente, a questão da diversidade é avaliada a partir do conceito de “Marcadores sociais da diferença”, que envolvem em sua análise não apenas gênero, raça, classe e orientação sexual, mas também considera o amplo conjunto de condicionalidades que podem ser objeto de algum tipo de discriminação: “a importância de tratar marcadores sociais da diferença não

mais como categorias e conceituações isoladas, mas em relação, já era evidente” (SAGGESE, 2017, p. 11). São entendidos com uma nova área de estudos antropológicos que focalizam:

[...] a produção social da diferença por meio da articulação de categorias de raça, gênero, sexo [sic], idade e classe, tanto do ponto de vista da configuração de sistemas de classificação social, como de sua materialização e operacionalização em corpos e identidades coletivas. (SAGGESE, 2017, p. 12)

Envolvem situações marcadas por discriminações que impedem o pleno respeito integral à dignidade humana, para além de quaisquer justificativas. Os marcadores sociais fortalecem uma agenda voltada à igualdade de oportunidades e à consideração do respeito pela diversidade como valor fundamental.

No Brasil há certa condescendência com as empresas, quase como se elas fossem isentas das suas responsabilidades. Crimes como o de Brumadinho, Mariana e outros foram deixados no passado sem que as empresas envolvidas sofressem punições exemplares. No mesmo vetor, não se cobra compromisso social das empresas na direção de ações de inclusão de grupos majoritariamente excluídos. E não é por falta de instrumentos, como os “Princípios Orientadores sobre empresas e direitos humanos das Nações Unidas”, que existem desde 2011 e só recentemente passaram a ser paulatinamente utilizados no âmbito de ações envolvendo sociedade civil e poder público (Brasil, 2020). Estratégias como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs), impulsionadas pelo Pacto Global nas empresas, ou as perspectivas abertas pelo *Environmental, Social and Governance* (ESG) têm sido vistas como fatores indutores de boa governança e responsabilidade social e ambiental.

Dessa forma, as organizações que aplicam ações de diversidade e inclusão acabam por configurar uma “aura de benevolência”, quando na verdade estão tão somente cumprindo seu papel social. Espera-se maior compromisso e engajamento das corporações no sentido de contribuir para a sociedade, incluindo e valorizando segmentos sociais de maior vulnerabilidade social e retribuindo o que a sociedade nelas investe.

[...] a crítica da gestão da diversidade é necessária. As ações afirmativas poderiam vir a ser um movimento de ruptura da dominação, pois quebrariam a padronização da força de trabalho realizada pela organização da produção. Ocorre que esse potencial emancipatório desmancha-se no ar pela força da lógica da gestão da diversidade diluída na ideologia

tecnocrática. Combinada ao mito da democracia racial, a gestão da diversidade contribui para a negação do preconceito por meio da redução das diferenças à forma de mercadoria, realizando um movimento de reificação das relações sociais. (AQUINO ALVES; GALEÃO SILVA, 2004, p. 87)

DIVERSIDADE E INCLUSÃO COMO BASES PARA A INOVAÇÃO

Além de contribuir para o desenvolvimento e diminuição da desigualdade social, um aspecto importante que a gestão da diversidade traz é a potencialidade da inovação. Considerado o papa da inovação, Schumpeter (1982) defende a ideia de que não se pode inovar a partir do *status quo*, há que se romper com o cotidiano e trazer o novo, o que inclui o quadro de talentos. Se todos pensam igual, se todos bebem nas mesmas fontes, possuem as mesmas competências, fica difícil promover o novo e, para isso, a pluralidade, a aceitação da diferença faz parte da combustão necessária para a promoção da inovação em um mercado cada vez mais competitivo.

Os entusiastas defensores da disruptura, empreendedores do campo da inovação, sabem, por vivência, da importância dos ecossistemas diversos como linha de base para a inovação, o que pode ser observado por meio das equipes que atuam nas startups, que já nascem com o DNA da diversidade. *Startups* que se tornaram unicórnios – *startups* que, segundo a definição de Ailen Lee (2013), são avaliadas em US\$1 bilhão ou mais – fizeram esse percurso da diversidade como caminho para a inovação e para o crescimento, tendo em vista as premissas de contribuições da fricção de ideias, do conflito como motor para o novo, da mentalidade que considera uma escuta atenta do cliente e modela soluções a partir dele, incorporando assim a visão daqueles que vivem determinado problema, ou seja, o usuário. Assim, ter representantes LGBTQIA+, pessoas negras, PCDs e outros passou a representar um incremento nas camadas de inovação absolutamente estratégico para o mundo atual.

No entanto, não se trata de um movimento simples ou algo que ocorra naturalmente, mas de um movimento de tomada de consciência política crítica, envolvendo pessoas e grupos organizados que cobram sistematicamente posicionamento das empresas para que atuem para além da perspectiva de “sair bem na foto”, a partir de ações pontuais ou ações sem sentido sistêmico.

Para Milkovich; Boudreau (2006), uma organização com contingente de pessoal diversificado ajuda não só a agregar criatividade, inovação como, também, promove maior produtividade, uma vez que tal complexidade promove ambiente com base de conhecimento ampla e rica, o que auxilia a organização a ter uma maior vantagem competitiva em relação às demais empresas que não praticam a diversidade.

INTERSECCIONALIDADES COMO DESAFIOS PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE

O conceito de interseccionalidade auxilia na compreensão da vida das pessoas em nossa sociedade (não só das opressões mas também do valor das características identitárias). Sabe-se, no entanto, infelizmente, que as características das pessoas são decisivas para a atribuição de prestígio social e para a institucionalização das discriminações. Elas têm um fundamento histórico, social, e têm sido muito bem qualificadas como estruturais (como passado escravista colonial e patriarcalismo). As discriminações estão presentes em toda a sociedade, às vezes de forma dissimulada ou inconsciente.

De acordo com AKKARI e SANTIAGO (2010, p. 20):

A sociedade brasileira foi historicamente marcada por ideologias que simularam a existência de uma democracia racial no país. Esse processo favoreceu as desigualdades étnico-raciais nos espaços sociais e educacionais que afetaram, principalmente, a população negra. A questão étnico-raciais ganhou destaque na agenda política e assumiu progressiva visibilidade na sociedade e no sistema educacional brasileiro.

O conceito de interseccionalidade, desenvolvido inicialmente por Ângela Davis, se articula a partir dos conceitos de raça, gênero e classe social e mostra-se fundamental para compreender a potência transformadora das mulheres negras que “nunca deixaram de mostrar força, não se entregando às condições impostas” ou como diz Davis, no mesmo artigo sobre as mulheres escravizadas, que deixaram um “legado de trabalho duro, perseverança e autossuficiência, um legado de tenacidade, resistência e insistência na igualdade sexual – em resumo, um legado que explicita os parâmetros de uma nova condição de mulher” (Cruz; Vieira, 2019, p. 20).

No entanto, isto não absolve a responsabilidade institucional e pessoal dos indivíduos que a reproduzem perante seus atos discriminatórios. Ao contrário:

convida todas/os a entenderem o papel de cada um em uma sociedade que busca o acolhimento de todas/os. É fundamental, para compreender este aspecto, pensar na questão dos privilégios, tais como os expressos no importante conceito de “branquitude”, como dito por Cardoso (2010) ou Carreira (2018), possibilitando mudanças de valores e compreendendo a questão do racismo como uma pauta de toda a sociedade.

Dentre os privilégios da branquitude, incluem-se o acesso irrestrito a bens de consumo, as facilidades dos serviços privados, as localizações "nobres" das cidades e a inclusão digital – tão importante no momento que vivenciamos, quando o mercado de trabalho se realocou para o digital, mas nem todos foram incluídos. É fundamental ter consciência das exclusões da grande maioria da sociedade nestas situações, como os moradores das periferias, a população negra e as pessoas com deficiência.

Em vista dessa realidade, propõe-se um diálogo sobre como a organização pode se transformar e qual o papel das suas diversas áreas – como, entre outras, a área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas e a gestão superior e seus colaboradores. O quanto se avançou? Quais os desafios importantes atuais? Como pensar em diversidade em uma organização social, que é também atravessada pela situação de pandemia, a qual, depois de um ano, ainda requer muita união e esforços de todos para encontrar caminhos para seu controle e superação?

A integração nas organizações envolve inserir times diversos em quase todas as áreas, mas sem alterar a estrutura e/ou cultura da empresa. Já inclusão significa uma pessoa ter os mesmos direitos, escolhas e ser respeitada como todas as outras em uma comunidade. Somos todos iguais na diferença.

A cultura é o principal valor de uma sociedade. O reconhecimento e a valorização da diversidade cultural enriquece as organizações, gera valor, corrige distorções e melhora o clima organizacional. Em um país de enorme diversidade cultural e étnico-raciais, as organizações com maior compromisso com a diversidade têm um diferencial estratégico.

EXEMPLOS DE BOAS PRÁTICAS

O guia *Exame de Diversidade* é um bom exemplo recente da ampliação da visibilidade da gestão da diversidade, refletindo um importante

amadurecimento das políticas sobre o assunto, levando as organizações a valorizar as áreas de diversidade e inclusão e diversificando estratégias e áreas de aplicação da sua gestão nesses tópicos. Rankings baseados em metodologias balizadas por organizações idôneas podem auxiliar a identificar e valorizar tais práticas.

O Brasil encontra-se distante de uma situação adequada em termos de inclusão da diversidade no mercado de trabalho e do desenvolvimento e crescimento profissional desse público. Porém, algumas empresas estão trabalhando na direção de ações práticas que concretizem as intenções declaradas em fóruns de debates e reivindicações dos movimentos identitários organizados. Nessa direção, a partir de 2019, o mercado viu a extensão das experiências de processos seletivos exclusivos para negros chegar à categoria dos *trainees*, a partir de iniciativas como as da Bayer e da Magazine Luiza, voltados a atender o trabalhador negro, maioria da população brasileira e minoria dos admitidos nesses processos seletivos. A seguir, apresentam-se alguns exemplos que caminham na direção de transitar por uma nova pauta inclusiva, com vistas a se tornar benchmark em ações de diversidade e inclusão.

MAGAZINE LUIZA

Em 2020, o Magazine Luiza implementou processo seletivo exclusivo de *trainees* para profissionais negras e negros, partindo da premissa de que embora a empresa tivesse quadro equitativo de pessoas negras, essas encontravam-se em sua maioria em postos operacionais, distantes da cadeia de comando. Assim, entendeu ser estratégico avançar a equidade em postos que visavam as posições de liderança, surgindo a partir de então um programa de *trainee*, voltado para a perspectiva de gestão de talentos.

Silva e Silva (2020) pesquisaram o caso do Magazine Luiza no que se refere à legalidade da adoção do programa e concluíram que:

Chegamos à conclusão que as políticas públicas e ações afirmativas são de suma importância para a correção das desigualdades raciais e para a promoção da igualdade de oportunidades em relação à população negra no mercado de trabalho. A contratação exclusiva de trabalhadores negros, realizada pelo Magazine Luiza, tem o objetivo de promover mais diversidade para a liderança da empresa, pois, como já foi apresentado,

apesar de ter em seu quadro de funcionários 53% de pretos e pardos, somente 16% deles ocupam cargos de liderança [...]. A medida tem grande amparo legislativo, como foi mostrado, com previsões na Constituição, no Estatuto da Igualdade Racial e na Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação. Assim, fica claro que o processo não é discriminatório, mas sim uma oportunidade de inserção dos negros nos cargos de liderança das empresas. (SILVA; SILVA, 2020, p. 46-47)

O programa foi implementado, houve o processo seletivo com êxito. No entanto, a empresa foi surpreendida por um processo judicial originado no Ministério Público da União, visando anulá-lo. As alegações diziam respeito à ideia de que a seleção para *trainees* era discriminatória e, portanto, estava praticando o “racismo reverso”. É importante marcar que o racismo reverso não existe e que o alegado aspecto discriminatório não se justifica, uma vez que, embora a população brasileira seja majoritariamente negra, percentual irrisório alcança postos de liderança no mercado de trabalho. Vale notar que essa ação recebeu o repúdio e imediata manifestação de outros órgãos institucionais, mostrando indignação e, indiretamente, permitindo reafirmar a pertinência de ações afirmativas também no setor privado, em linha com os objetivos da nação brasileira.

Após a repercussão negativa, movimentos sociais organizados e órgãos de classe saíram em defesa desse tipo de programas de ações afirmativas, o que acabou impulsionando ações em outras organizações que se viram instigadas a criar programas semelhantes.

No entanto, cabe à sociedade exercer posicionamento por meio de acompanhamento e controle social das ações exercidas pelas empresas, tendo em vista o insuficiente papel regulatório cumprido pelos órgãos públicos destinados a tal fim.

Um fator positivo na área de gestão da diversidade é a crescente visibilidade das ações por meio das mídias sociais, de tal forma que o público em geral e os consumidores podem aferir em tempo real o que foi declarado e o que efetivamente é praticado, pois tanto nas redes sociais gerais quanto no LinkedIn, os funcionários e ex-funcionários expressam suas opiniões, podendo evidenciar pistas do que realmente ocorre muro adentro de uma empresa.

No caso do Magazine Luiza, a publicidade que se gerou em torno da questão e as ações da sua fundadora parecem indicar para uma possível efetividade do programa de diversidade em questão, ampliando-o para outros

aspectos, o que ajuda a ir gradativamente combatendo o racismo estrutural imposto na sociedade brasileira. Longe de ser ideal, no entanto, ações como essas tendem a trazer à tona velhas mazelas do racismo que insiste em perpetuar, inclusive, nos últimos anos, por meio do racismo algorítmico, mostrando o caráter dinâmico da reprodução do racismo

AÇÕES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO

De acordo com Herculano; Da Silva e Almeida (2004), a inclusão de trabalhadores na perspectiva da gestão da diversidade é uma ação que percorrerá um longo caminho até conscientizar as organizações a se sensibilizarem quanto ao seu papel social de proporcionar oportunidades às pessoas. Tanto os agentes corporativos quanto os trabalhadores e a sociedade em geral só têm a ganhar, mediante mecanismos de desenvolvimento que atuem estruturalmente agindo sobre as referidas mazelas estruturais brasileiras.

Um exemplo de política institucional que induz transformações é a desenvolvida pelo Ministério Público de SP, por meio da Coordigualdade (Coordenadoria Nacional de Promoção de Igualdade de Oportunidade e Eliminação da Discriminação no Trabalho) que passou a desenvolver ações de combate à discriminação racial nas relações de trabalho, valorização da diversidade racial e promoção da inclusão negra em espaços de mando e gestão.

Uma de suas importantes ações foi a criação do “Pacto pela Inclusão Social de Jovens Negras e Negros”, que tem como objetivo fortalecer as ações voltadas à ampliação da inserção no mercado de trabalho da população negra, trazendo as discussões sobre permanência e pós-permanência de estudantes negras/os no ensino superior e o compromisso das empresas com a sua inclusão, com o combate ao racismo e com a abertura das organizações para a equidade racial. As instituições que, como a PUC-SP, aderiram ao Pacto, passam a fazer parte de uma rede de inclusão constituída por entidades dos movimentos negros, empresas, associações de classe, universidades, organizações nacionais e internacionais comprometidas com esses objetivos.

A primeira edição do evento virtual Afro Presença, em 2020, se constituiu como estratégia importante na redução das desigualdades raciais no mercado de trabalho: 270 painelistas, três dias de evento, 72 horas de conteúdo, 19 mil

jovens inscritos, a maioria negros e com ensino superior, além de significativa parcela com MBA, pósgraduação, mestrado e doutorado, com envolvimento de dezenas de organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há que se considerar, como linha de base para se pensar políticas de gestão da diversidade no Brasil, algumas premissas, sem as quais corre-se o risco de perpetuar a desigualdade ou mesmo atuar na contramão do que se objetiva:

– considerar que o Brasil é um país que enfrenta desigualdades sociais que impedem e/ou dificultam o acesso à escolaridade e/ou causam evasão e desalento, em consequência torna-se preciso reforçar as ações afirmativas na educação e as capacitações e formações complementares importantes para o acesso ao mercado de trabalho;

– considerar o racismo estrutural como elemento impeditivo ou dificultador do acesso das pessoas negras ao mundo do trabalho formal e aos postos qualificados;

– considerar as condições que o patriarcado tem imposto ao ingresso, permanência e ascensão profissional das mulheres no mercado formal de trabalho;

– considerar o desemprego estrutural que afasta e/ou dificulta o acesso dos jovens ao mercado formal de trabalho, notadamente das e dos jovens negras/os.

Outro rol de considerações poderia ser sugerido, uma vez que se trata de mecanismos consolidados de reprodução das desigualdades de acesso ao mercado de trabalho no Brasil, intensificando a já difícil estrutura posta a partir da ampliação da precarização do trabalho. A aceleração dos modelos de relações informais e desprotegidas de trabalho, sem qualquer vínculo empregatício e direitos trabalhistas se intensificou com a pandemia, agravando ainda mais o quadro. Assim, entende-se que além de estratégias econômicas governamentais e políticas públicas efetivas, para se discutir a implementação da gestão da diversidade nas organizações é condição *sine qua non* o compromisso contundente das organizações na luta pela inclusão de fato, combatendo a visão instrumental de “sair bem na foto”.

Para Malheiros (2020, p. 57-63):

Constantemente, as organizações brasileiras e contemporâneas têm buscado desenvolver e programar políticas que tragam resultados positivos para as organizações. Nishii e Özbilgin (2007) explicam que as políticas organizacionais devem ser adaptadas às mais diversas realidades, pois para uma organização pode ser eficiente e para outra não. Para isso, as organizações contemporâneas buscam utilizar e explorar cada vez mais a força de trabalho existente como diferencial, pois além de apresentar uma atitude socialmente responsável, traz vantagem competitiva (BAKHRI, *et al.*, 2018; BARRANTES; EATON, 2018) [...] Além disso, a diversidade contribui para a identificação de diferentes pensamentos e modos de agir, que em situações de emergência podem contribuir com ideias eficazes. Ademais, salientamos a necessidade da realização de novos estudos na área da cultura, diversidade organizacional e os níveis que as fundamentam, visando gerar debates saudáveis e conhecimento, garantindo a constante melhora nas relações de trabalho e nas relações sociais.

O chamamento para produzir conhecimentos, discussões, pesquisas e debates sobre o tema segue, de modo vital, a avançar para além da perspectiva de benevolência das empresas. Espera-se maior compromisso dos agentes corporativos em pautar a diversidade no seu campo estratégico, entendendo que não é possível evoluir na construção de um país, sem que se invista prioritariamente nos grupos populacionais tradicionalmente alijados do mercado formal de trabalho, dos postos qualificados e da liderança.

REFERÊNCIAS

AGUERRE, P. Políticas Públicas, diversidade e desenvolvimento social: desafios para as organizações. In: CAMILO, J. A. O.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. (Org.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. 1. ed. São Paulo: Senac, 2019. p.13-28.

AKKARI, A.; SANTIAGO, M. C. A gestão da diversidade cultural no contexto educacional brasileiro. **Revista Educação em Questão**, v. 38, n. 24, 2010. Disponível em:

<https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/4025>

AQUINO ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.

BRASIL. Secretaria Nacional de Proteção Global. Ministério da Mulher, da

família e dos direitos humanos. **Princípios orientadores sobre empresas e direitos humanos: implementando os parâmetros proteger respeitar e reparar das Nações Unidas.** 2021. Disponível em: https://www.gov.br/mdh/ptbr/assuntos/noticias/2019/outubro/Cartilha_versoimpresso.pdf.

CARDOSO, L. Branquitude acrítica e crítica: a supremacia racial e o branco antirracista. **Rev. Latinoam. Cienc. Soc. Niñez Juv** [online], v. 8, n. 1, p. 607-630, 2010.

CARREIRA, D. O lugar dos sujeitos brancos na luta antirracista. **SUR 28**, v. 15, p. 127-137, 2018.

CRUZ, M. T. de S.; SOUZA, I.V. de. A trajetória da mulher negra no mercado de trabalho: da ama de leite aos cargos de alta gestão. In: SANTOS, E. A. P. dos; CRUZ, M. T. de S. (Org.). **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos.** São Paulo: Tiki Books/PUC-SP-PIPEq, 2019.

DA SILVA, G. F.; SILVA, I. M. Ações afirmativas contra o racismo no Brasil: a polêmica do processo seletivo de *trainee* do Magazine Luiza. **Revista de Iniciação Científica e Extensão da Faculdade de Direito de Franca**, v. 5, n. 2, 2020.

ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

FREITAS, M. E. **Desafios da gestão da diversidade nas organizações.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2013.

FREITAS, M. E. de. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil. **RIG: Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 3, p. 87-135, set./dez. 2015. ISSN: 2317-2428.

GONÇALVES, E. B. do P. *et al.* **Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras.** **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.

HERCULANO, T. C.; DA SILVA, Carlos H. M.; ALMEIDA, P. C. Inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho como exercício de responsabilidade social. **Revista Jovens Pesquisadores-Mackenzie** [on-line], v. 1, n. 1, jul./dez. 2004, p.149-163.

JAIME, P.; LÚCIO, F. **Sociologia das organizações**: conceitos, relatos, relatos e casos. São Paulo: Cengage, 2017.

LEE, A. **Welcome to the Unicorn Club**: Learning from billion-dollar startups. Disponível em: <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>. Acesso em: 30 jun. 2021.

MALHEIROS, M. B. *et al.* O papel da cultura organizacional na compreensão da diversidade organizacional: estudo em uma indústria de cosméticos. **Gestión Joven**, v. 21, n. 2, p. 47-65, 2020.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

SAGGESE, G. S. R. *et al.* (Org.). **Marcadores sociais da diferença**: gênero, sexualidade, raça e classe em perspectiva antropológica. São Paulo: Terceiro Nome Ed. Gramma, 2018. 352 p. (Coleção Antropologia Hoje).

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.

SILVA, M. J.; AGUERRE, P. In: SANTOS, E. A.; CRUZ, M. T. S. **Gestão de pessoas no Século XXI**: desafios e tendências para além de modismos. São Paulo: Tiki Books, 2019.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, Mar./Apr., p. 107-118, 1990.

MARCAS ENTRE MATERIALIDADES E IMATERIALIDADES: DO PRODUTO ÀS CAUSAS

O estudo das marcas articula conhecimentos de várias regionalidades científicas, como marketing e gestão, direito, filosofia, ciências sociais, antropologia, semiótica. Mediadoras das relações pessoais, destacadas nos diferentes rituais de consumo, as marcas tanto podem seguir plasmadas nos produtos, dando visibilidade aos atributos e benefícios funcionais, quanto exploram dimensões simbólicas e imaginativas, muitas vezes com apelos emocionais fortes, mergulhando no espírito do tempo (zeitgeist) para construir legitimidade e relevância para os consumidores-cidadãos. Uma das manifestações mais recentes, a adesão a causas é caminho recorrente como estratégia de marcas de diferentes segmentos, em contextos tensionados pelas lutas identitárias, exacerbação das diferenças socioeconômicas, intensificação da destruição do meio ambiente, além da pandemia que assola o planeta, motivando reflexões fundamentais sobre as potencialidades e os limites das marcas que atuam e publicizam causas.

Clotilde Perez (FEA – PUC-SP, ECA-USP)

INTRODUÇÃO

O estudo da marca contemporânea teve seu desenvolvimento acelerado a partir do pós-guerra, do crescimento dos mercados em todos os continentes e do conseqüente acirramento da concorrência. Caudatárias dos produtos, as marcas tinham a função primordial de identificar bens e serviços e distingui-los da concorrência, conforme atesta a clássica definição da American Marketing Association (AMA), desde os seus inícios: “Uma marca é um nome, termo, símbolo, desenho – ou a combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência” (KOTLER, 2000, p. 426).

A existência subsidiária fez da marca um sinal indicativo de qualidade (ou não) do produto que nomeava, manifestava atributos e benefícios, indicava a origem e explicava determinadas características, cumprindo também uma função didática e de segurança na relação com os consumidores.

O desenvolvimento da marca se deu tanto na criação, com reflexões e práticas sobre design gráfico, símbolos e logotipos (OLLINS, 2003; FRUTIGER, 1981; CAUDURO; MARTINO, 2005 e tantos outros), com o regramento materializado nos manuais de identidade visual, quanto na gestão (AAKER, 2000; KAPFERER, 1994; RIES; RIES, 2004; TYBOUT; CALKINS, 2006; MICHEL, 2000; MOON; MILLISON, 2000; SHARP, 2017 etc.) e no direito, com estudos sobre registro de marca, direito marcário, marca de alto renome, marcas notórias, *secondary meaning*, infrações de *dress code*, plágio, contrafação etc. (COELHO, 2006; BARBOSA, 2008; SCHMIDT, 2013). Esforços para sustentação da identidade de marca, com reflexos no posicionamento mental por parte dos consumidores, ao que se denominou imagem da marca, também movimentaram reflexões e práticas (COSTA, 2006; PEREZ, 2001; SEMPRINI, 2006; BATEY, 2010; IND; IGLESIAS, 2016).

Os estudos da gestão e do marketing auxiliaram na definição das estratégias e decisões de marca, bem como nas noções de *brand equity*, *brand awareness*, geração de valor intangível e lealdade às marcas, marcando os estudos e as práticas das décadas de 1980 e 90.

Escolas e universidades incorporaram disciplinas que se dedicavam exclusivamente ao estudo das marcas, bem como as corporações passaram a

ter departamentos e funções como gerentes de marca, diretores de marca e assemelhados. A partir daí, as reflexões se ampliaram para as dinâmicas mais subjetivas, com esforços para o entendimento das dimensões emocionais (GOBÉ, 2002; MARTINS, 1999), afetivas (ROBERTS, 2004) e sensíveis (LINDSTROM, 2007; PEREZ, 2001, 2010 e 2017; SCHMITT; SIMONSON, 2000).

Também os anos 1990 e início do novo século, abrigaram pesquisas sobre qualidade (com influências na gestão das marcas) e atuações críticas às marcas, sendo um dos fenômenos mais emblemáticos o best-seller *No Logo* (2000), de Naomi Klein, traduzido para várias línguas com ampla repercussão midiática. A obra provocou uma disseminação crítica por contágio, motivando debates fundamentais sobre a responsabilidade das organizações e das marcas, mas também protestos, manifestações nas ruas, boicotes e fechamentos de fábricas e estabelecimentos comerciais, principalmente aquelas de origem americana.

É importante lembrar que a década de 1990, apesar de bastante otimista, com avanços fundamentais nas ciências biológicas, como o projeto Genoma, início da internet com todas as boas expectativas e expansão dos mercados e a pretensa vivência multicultural apaziguada, trouxe também, de maneira nunca vivida, a certeza dos impactos ambientais decorrentes da ação humana, colocando o consumo no centro da problemática.

Anos depois, Chevalier e Mazzalovo (2005) publicaram a obra *Pró-logo*, sem o mesmo êxito editorial, mesmo reforçando as características de confiança e do compromisso de qualidade para as pessoas, representados pelas marcas.

Os embates com as grandes corporações multinacionais beneficiadas pela globalização crescente, com destaque para as marcas anglo-saxônicas, centralizaram as tensões e marcaram uma série de movimentos críticos com ações concretas, felizmente presente ainda atualmente. Alguns exemplos interessantes podem ser mencionados, como a criação do aplicativo Bycott.com, que lê o código de barras dos produtos e sugere ao consumidor a compra ou não, sugestão baseada em valores e princípios de sustentabilidade. No Brasil, destacamos o imenso avanço nas relações de consumo a partir da criação do Instituto de Defesa do Consumidor (IDEC), em 1987, e da promulgação do Código de Defesa do Consumidor (CDC), em 1990 (lei 8.078/90, de 11 de setembro de 1990). Em termos globais, a agenda 2030, com a reunião em 17 objetivos globais (*Sustainable Development Goals*) intitulados Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), da ONU,

publicada em 2015, revela de forma definitiva os compromissos que todos, incluindo organizações de natureza diversa, marcas e pessoas precisam assumir para a construção do bem-estar e a manutenção da vida saudável no planeta.

O CRESCIMENTO SIMBÓLICO E A TRANSFORMAÇÃO DA MARCA EM SIGNO MEDIADOR

Além das reflexões da área do design e da gestão, do pensamento filosófico (LIPOVETSKY, 2009; LIPOVETSKY; SERROY, 2015; PONDÉ, 2017) que buscavam explicar e justificar em parte o consumo, realçando a dimensão existencial e identitária de produtos e marcas, das contribuições das Ciências Sociais e da Economia em diferentes paradigmas teóricos e ideológicos (VEBLEN, 1965/ CANCLINI, 1979; HAUG, 1997; LINDSTROM, 2007; BAUMAN, 2007, 2008), da Semiótica (BAUDRILLARD, 1991; BARTHES, 1979; FLOCH, 2002), e da Antropologia do Consumo (MILLER, 2013; MCCRAKEN, 2003; ROCHE, 2000, DOUGLAS; ISHERWOOD, 2004), o estudo do consumo e das marcas tem se mostrado bastante interdisciplinar, reforçando sua realidade desafiadora, inevitável e em crescente complexificação. Novos caminhos se abrem a partir do novo paradigma algoritmo que se instalou com a expansão do digital e suas possibilidades de atuação, significação e métricas na publicização das marcas.

Entendidas como mediadoras das relações entre as pessoas e as ofertas, destacadas nos diferentes rituais de consumo (PEREZ, 2020), as marcas tanto podem seguir plasmadas nos produtos, dando visibilidade aos atributos e benefícios funcionais, objetos de estudo do marketing e da cultura material, quanto e cada vez mais, exploram física e digitalmente dimensões simbólicas e imaginativas, muitas vezes com apelos emocionais fortes, mergulhando no *zeitgeist*, o “espírito do tempo”, expressão dos valores compartilhados em determinada época e contexto, para construir legitimidade e relevância para os consumidores-cidadãos. No caminho da adesão à materialidade da mercadoria ou no descolamento da referencialidade concreta em direção à autonomia como signo, as marcas cresceram e penetraram em instâncias e dinâmicas sociais e psíquicas inimagináveis, tensionando os limites do consumo (PEREZ, 2020).

Nas últimas décadas, a semiótica das marcas mostra-se como uma área de

investigação acadêmica e de mercado, de comunicação e gestão privilegiada, uma vez que busca penetrar nas estruturas sógnicas das expressões e sensorialidades das marcas revelando suas potencialidades positivas e negativas e seus sentidos de existir (LENCASTRE, 1999; PEREZ, 2001, 2005, 2010, 2017 e 2020; FLOCH, 2002; SEMPRINI, 1993 e 2006; FONTENELLE, 2002 e 2017; e outros).

A contemporaneidade, pautada na transitoriedade, efemeridade, crise moral, midiaticização e constante construção e reconstrução do eu, demanda flexibilidade e adaptações constantes como caminho possível, e, nesse sentido, as marcas têm se mostrado rentáveis em sua elevada capacidade plástica e expressiva, tornando-se vigorosamente efetivas na construção de vínculos de sentido, transbordando suas características essenciais de signos identificáveis, expressivos e memoráveis. A marca é capaz de engendrar sentimentos de proximidade, familiaridade e de autoexpressão e, com isso, torna-se um caminho de acolhimento e comunhão de valores, favorecendo a identidade plural dos multívduos (conceito desenvolvido por Massimo Canevacci, 2008, que revela as identidades múltiplas e em trânsito, próprias dos indivíduos nas metrópoles comunicacionais do nosso tempo) e sua expressão nos diferentes rituais de consumo (PEREZ, 2020) moventes, ressignificados e midiaticizados na ubiquidade dos novos tempos e espaços.

Os caminhos expressivos das marcas vêm se ampliando, passando de signos gráficos identificáveis e distinguíveis, como logotipo, símbolo e slogan, aos matéricos, como embalagens singulares, design diferenciado e ações promocionais com alta pregnância e reconhecimento (os colecionáveis e memoráveis bichinhos da Parmalat, por exemplo), para signos que envolvem dinâmicas identitárias mais vigorosas como a criação de mascotes digitais no caminho da constituição de influenciadores digitais (Lu, da Magazine Luiza, a mais emblemática, mas também Nat, da Natura, ou a tentativa criada com a reconfiguração frustrante do Bahianinho em CB, das Casa Bahia), assistentes de voz (Bia do Bradesco, Cortana da Microsoft ou a Siri da Apple), além de cores (a cor laranja do Itaú ou a cor azul da Tiffany), fragrâncias (como as da Osklen, das lojas Tânia Bulhões ou da Le Lis Blanc), sonoridades (dos processadores Intel, das campanhas do Banco Itaú e do pioneirismo do plin-plin da Globo), texturas exploradas em ambiências como lojas conceitos, *popup stores* e eventos, com foco na experiência de marca (Melissa, Havaianas, Magnum/Kibon e tantas outras). Esta perspectiva vem sendo estudada no

âmbito global do *BrandSense* e das experiências de marca, com autores que são referência como Lindstrom (2007) e Perez (2004 e 2017) e marcas pioneiras, como algumas das citadas anteriormente.

Entre as expressões e as sensorialidades e apoiadas nas tecnologias digitais que favorecem as sobreposições de sentidos e sua mediação, as marcas vêm criando ambiências *sígnicas* por meio da ecologia publicitária que, como o próprio conceito sugere, integra suportes, tecnologias, arte e tudo o mais que for necessário para proporcionar vitalidade e significado para as pessoas nos diferentes rituais de consumo cotidianos ou excepcionais (PEREZ, 2016, 2020).

A MARCA E AS CAUSAS

Além da expansão e da crescente sobreposição de sentidos, as marcas têm explorado temáticas variadas e diálogos com regionalidades científicas menos inusitadas, como as artes ou as ciências próprias dos anos 1960, 70 e 80 (KREUTZ; CANTZ, 2003). Um marco nessa ampliação acontece também a partir dos anos 2000, com a criação de museus de marca, antes circunscritos às marcas de automóveis, tendencialmente muito focados em produto e/ou nos seus criadores (Museo Enzo Ferrari, Modena, Itália; Museu Pininfarina, Cambiano, Itália; Porsche Museum e Mercedes-Benz Museum, ambos em Stuttgart, Alemanha; Audi Museum Mobile, Baviera, Alemanha; Henry Ford Museum, Detroit, EUA; Museu Toyota, Nagakute, Japão etc.). Marcas de luxo criaram seus espaços museológicos como a Fundação Louis Vuitton, criada em 2006, em Paris, mas com funcionamento como museu a partir de 2014, com edifício projetado pelo incensado arquiteto Frank Gehry (ele também uma marca) ou a Fondation Pierre Bergé-Yves Saint Laurent, com museu em Paris e Marrakech, mas também marcas de produtos de consumo, como a Lavazza, com a criação do Museo Lavazza em Turin, Itália, totalmente dedicado aos rituais de produção e consumo do café e à memória da marca.

Além desta perspectiva museológica, também surgiram ou foram incrementados, os espaços imersivos de marcas centenárias como World of Coca-Cola, em Atlanta, EUA, Swarovski Kristallwelten, Wattens, Áustria ou o Heineken Experience, em Amsterdã, Holanda, integrando a historicidade da marca, processos produtivos e de consumo, manifestações artísticas de todos

os tempos, a potência inovadora de produtos e sua capacidade de expressão sociocultural.

Ainda que essas e tantas outras ações de marcas não sejam propriamente pensadas a partir de uma “clássica” causa de marcas, são indiscutivelmente a revelação de um reconhecimento da dimensão expressiva de marcas como signo cultural. Marcas que são parte da vida das pessoas, expressões privilegiadas de valores de épocas diferentes, algumas com longevidade que atravessam séculos. Marcas que com seus produtos e serviços atenderam necessidades, aportaram inovações, geraram trabalho e renda, transformaram cidades, transbordaram cultura. Estaríamos aqui diante de uma causa cultural e identitária.

Mas, o grande escopo das causas de marcas está nas questões sociais, principalmente educação e saúde e ambientais. E, nesse sentido, a relação entre marcas e causas de cunho social e ambiental, vem se consolidando como uma tendência temática forte no mundo inteiro e, ainda, mais nas franjas do mundo, com seus contrastes e abismos sociais, direitos civis ainda não consolidados, democracias frágeis, governos complicados, pouco ou nada efetivos, como acontece em nosso país. Educação, Saúde, pautas identitárias como etnia e raça, com destaque para a questão do negro, sexualidade, com ênfase nos públicos LGBTs, feminismos e masculinismos plurais, classe social, miséria e pobreza, idade e as questões do envelhecimento e seus impactos múltiplos, mas também discussões e campanhas sobre corpos plurais desviantes dos padrões socialmente construídos etc., predominam na publicidade e nas ações das marcas que pretendem estar conectadas aos valores compartilhados socialmente.

Importante localizarmos no tempo as origens da publicidade de causa. Um marco histórico aconteceu em 1986, quando uma campanha publicitária que tinha por objetivo arrecadar fundos para a recuperação e restauro da Estátua da Liberdade, em Nova York, cita explicitamente a “causa” como fundamento da ação de uma marca, no caso, a American Express. Ainda que a origem da arrecadação não tenha sido apenas da própria Amex, mas também de seus clientes por meio das compras no cartão Amex, o termo marketing de causa, publicidade de causa, *cause branding* etc., ganhou notoriedade a partir daí. Desde a segunda metade do século passado, organizações – empresas, mas não apenas elas –, como que já vislumbrando um horizonte de esgotamento do sistema capitalista de que eram protagonistas, passaram a praticar algo que

ficou conhecido primeiro como “marketing social” (KOTLER; ZALTMAN, 1971), posteriormente, como “marketing societal” (KOTLER, 1978), para desembocar, em tempos mais atuais, no que se costumou chamar de “marketing de causa” – do que deriva também a chamada “publicidade de causa” e a “*cause branding*” (PEREZ; POMPEU, 2019b; PEREZ, 2018b; POMPEU 2015 e 2016; POMPEU; SATO, 2018 e SANTAELLA, PEREZ e POMPEU, 2020).

Consequência de uma sociedade mais informada, um pouco mais consciente, crítica e ativista, o que implica em discursos, e, às vezes, em práticas mais responsáveis por parte dos consumidores; resposta das organizações à sua atuação nos mercados não apenas como provedora de produtos e serviços e geradora de trabalho e renda, mas também como entes responsáveis por interferências no meio ambiente e na sociedade como um todo, quer pela crescente descrença nos governos e valorização das empresas³, a questão das causas ganha destaque.

A causa acaba por se configurar para as marcas como um caminho de adesão a questões prementes que assolam a vida dos cidadãos e que ainda não encontraram solução por parte do poder público ou das entidades do terceiro setor, que continuam tendo papel fundamental. As empresas e suas marcas percebem, por meio de seus executivos e gestores, que há um flanco de atuação com pertinência e relevância, um caminho de protagonismo com sentido.

Para não ficarmos em um pensamento vulgar sobre causa é fundamental adentrarmos em suas origens e implicações na linguagem que transbordará à sociedade e, conseqüentemente, às marcas. Para isso, recorro a uma visão semiótica sobre o conceito de causa, suas características e limites, que pode ser encontrada em Perez e Pompeu (2019), Pompeu e Sato (2018) e, posteriormente, em Santaella, Perez e Pompeu (2020), onde as especificações entre acaso, causação eficiente e causação final ou propósito são elaboradas em detalhe; um potente olhar tanto para criação de campanhas de publicidade de causa, quanto para análises densas e bem fundamentadas, fugindo das recorrentes simplificações reducionistas.

A partir do que foi desenvolvido por Perez (2017), revelador do pensamento triádico da semiótica de Charles Peirce (2005), podemos chegar às três instâncias principais de atividade de uma marca que nos auxiliarão no entendimento da causa da marca: (1) o discurso – o que ela diz, o que ela

expressa, o que ela expõe, o que ela dá a ver por signos expressivos os mais variados; (2) a oferta – o que ela faz, o que ela produz, o que ela entrega de forma mais concreta ao consumidor, seja serviço, produto, ideia ou conteúdo; e (3) o significado – os valores a que ela quer se associar, os significados que quer produzir, os efeitos que ela quer gerar junto aos seus públicos. Dessa visão triádica sobre as marcas, pode-se então, entender que, pela própria lógica inerente ao diagrama, não pode haver construção de significado sem que se tenha em conta a oferta material ou imaterial, pelo que de concreto a empresa faz e efetivamente entrega ou proporciona ao consumidor, o que ela fala, o que ela produz e os efeitos que gera.

Essa aproximação entre a antropologia do consumo e a semiótica das marcas parece bastante esclarecedora na medida em que define a publicidade (na visão de uma ecologia publicitária) a partir da sua capacidade de construir e gerar significados, sem perder de vista que essa construção precisa envolver sua dimensão mais concreta de atividade: a oferta. Com este entendimento, os autores questionam e problematizam um caminho para a publicidade de causa, onde as marcas se manifestam: (1) campanhas de marcas que simplesmente falam de causas – como que apontando para fora, fazendo referência a algo que existe, causa tomada como tema sem conexão com a marca ou empresa, o que significa que a proposta de uma causa é simplesmente colhida ao acaso, sem comprometimento com aquilo que deveria propor; (2) abordam as ações concretas da empresa, em um movimento mais autorreferencial, no sentido de explicitar a causa como prática cotidiana, corporificada na empresa, sem que ela se projete como uma proposta aos possíveis usuários da marca, portanto, causação eficiente despida de causação final; e (3) procuram gerar uma mudança de pensamento no consumidor, no cidadão, já em um movimento ulterior direcionado ao público, causa como propósito coletivo ou, na perspectiva de Charles Peirce (2005), causação final.

O pensamento peirceano sobre as causas e seu transbordamento esquemático que se configura em método de criação e análise de campanhas de causas e atuação marcária, nos leva a um fundamento que evolui e dá sentido estratégico, superando as possibilidades emaranhadas em dimensões ideológicas que as causas suscitam. Mas, ainda assim, deixa em aberto a questão difícil e desafiadora de tomar as marcas como condutoras do propósito de transformação da sociedade por meio da defesa de causas, sem se desconectar dos interesses efetivos de geração e maximização dos lucros,

próprios das empresas proprietárias das marcas e seus *shareholders*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como vimos neste breve percurso histórico, analítico e interpretativo, as marcas são complexas e demandam abordagens interdisciplinares com contribuições decisivas do design gráfico e multisensorial, do marketing e da gestão, das ciências sociais, da filosofia, do direito, da tecnologia, principalmente para atendimento ao novo paradigma algorítmico e da semiótica, com seu fundamento teórico e metodológico robusto, permitindo subsídios criativos e analíticos. Temas complexos pedem abordagens teóricas e metodológicas também complexas, como vamos vivenciando nos amálgamas de métodos advindos de teorias diversas com abordagens qualitativas e quantitativas, que, no diálogo, constroem fundamentos sólidos para criações e decisões de marcas.

As marcas cresceram como signo, com descolamentos do objeto referencial, criando inclusive autonomias, hipersignos. Passaram da passividade de um nome e símbolos que identificavam e diferenciavam ofertas tangíveis e imaterialidades, para signos expressivos e identitários de multivíduos, em constantes construções e ressignificações nos diferentes rituais de consumo. Hipersigno em evolução e interação com as pessoas.

Do ponto de vista temático, a adesão a causas sociais e ambientais tem sido um caminho consequente para as marcas, tanto por acreditarem que precisam atuar para além da produção e geração de renda, quanto pelas pressões sociais decorrentes de maior acesso à informação e conscientização. O espírito do nosso tempo demanda atuações responsáveis para além dos discursos presentes nos textos institucionais ou nas campanhas publicitárias. O *branding cause* tem sido um caminho efetivo para construção de vínculos com as pessoas-consumidores-cidadãos, sem, no entanto, deixarmos de fazer a crítica sobre os limites de sua atuação frente ao imperativo de maximização de lucros de proprietários e acionistas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Estrategia de la cartera de marcas**. Barcelona: Gestión 2000, 2002.
- BARBOSA, D. B. **Proteção das marcas**: uma perspectiva semiológica. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.
- BARTHES, R. **Sistema da moda**. São Paulo: Nacional/USP, 1979.
- BATEY, M. **O significado da marca**: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.
- BAUDRILLARD, J. **Da sedução**. Campinas: Papyrus, 1991.
- BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- BAUMAN, Z. **Vida para o consumo**: a transformação das pessoas em mercadoria. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.
- CANCLINI, N. **A produção simbólica**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.
- CANEVACCI, M. **Fetichismos visuais**: corpos eróticos e metrópole comunicacional. São Paulo: Ateliê Editorial, 2008.
- CAUDURO, J. C.; MARTINO, L. **Marcas, trade marks CM Cauduro Martino Arquitetos Associados**. São Paulo: Imprensa Oficial, 2005.
- CHEVALIER, M.; MAZZALOVO, G. **ProLogo**: por qué las marcas son buenas para usted. Barcelona: Belacqua, 2005.
- COLEHO, F. U. **Curso de direito comercial**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- COSTA, J. **A imagem da marca**. São Paulo: Rosari, 2008.
- DOUGLAS, M.; ISHERWOOD, B. **O mundo dos bens**: para uma antropologia do consumo. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.
- FLOCH, J-M. **Sémiotique, marketing et communication**: sous les signes, les stratégies. 3. ed. Paris: PUF, 2002.
- FONTENELLE, I. **O nome da marca**. São Paulo: Boitempo, 2002.
- FONTENELLE, I. **Cultura do consumo**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2017.
- FRUTIGER, A. **Signos, símbolos, marcas, señales**: elementos, morfología, representación, significación. Barcelona: GG, 1981.
- GOBÉ, M. **A emoção das marcas**: conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

- HAUG, W. F. **Crítica da estética da mercadoria**. São Paulo: Unesp, 1997.
- IND, N.; IGLESIAS, O. **Brand Desire**: how to create consumer involvement and inspiration. Ney York: Bloomsbury, 2016.
- KAPFERER, J-N. **Marcas, capital da empresa**. Lisboa: Cetop, 1994.
- KLEIN, N. **No logo**. Milano: Baldini & Castoldi SpA, 2000.
- KOTLER, P. **Marketing para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P; ZALTMAN, G. Social marketing: an approach to planned social change. **Journal of Marketing**, v. 35, n. 3, p. 3-12, 1971.
- KREUTZ, B.; CANTZ, H. **The art of branding**. NY: DAP Ind., 2003.
- LENCASTRE, P. A marca: o sinal, a missão e a imagem. **Revista Portuguesa de Marketing**, p. 105-119, 1999.
- LENCASTRE, P. (Coord.) **O livro da marca**. Lisboa: Dom Quixote, 2005.
- LINDSTROM, M. **Brandsense**, a marca multissensorial. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- LIPOVETSKY, G. **O império do efêmero**. São Paulo: Cia das Letras, 2009.
- LIPOVETSKY, G.; SERROY, J. **A estetização do mundo**: viver na era do capitalismo estético. São Paulo: Cia das Letras, 2015.
- MARTINS, J. **A natureza emocional da marca**. São Paulo: Negócio, 1999.
- MCCRACKEN, G. **Cultura e consumo**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- MICHEL, G. **La stratégie d'extension de marque**. Paris: Vuibert, 2000.
- MILLER, D. **Trecos, troços e coisas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- MOON, M.; MILLISON, D. **Firebrands**. La fedeltà al marchio nell'era di Internet. Milano: McGraw-Hill, 2000.
- OLLINS, W. **A marca**. Lisboa: Verbo, 2003.
- PEIRCE, C. **Semiótica**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- PEREZ, C. **Há limites para o consumo?** São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2020.

PEREZ, C. **Signos da marca**: expressividade e sensorialidade. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2017.

PEREZ, C. Ecologia publicitária: a crescimento signico da publicidade. GP de Publicidade. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2016.

PEREZ, C. **Mascotes, semiótica da vida imaginária**. São Paulo: Cengage, 2010.

PEREZ, C. Semiótica da marca: abordagem peirceana. In: LENCASTRE, Paulo (Org.). **O livro da marca**. Lisboa: Dom Quixote, 2005.

PEREZ, C. Estéticas do consumo a partir do sistema publicitário. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 24., 2015, Brasília. **Anais...** São Paulo: Compós, 2015.

PEREZ, C. Consumo e Publicidade Social. In: MOBILIZE: PUBLICIDADE SOCIAL, URGÊNCIAS, EMERGÊNCIAS E RESISTÊNCIAS, 3., 2018, Niterói (RJ). UFF: Niterói, 2018.

PEREZ, C. **Marketing e semiótica**: um modelo de análise das expressões da marca. Tese do doutorado. São Paulo: PUC-SP, 2001.

PEREZ, C.; POMPEU, B. La teoría de los interpretantes de Peirce como medio de comprensión y gestión de las causas de marca. In: CONGRESO MUNDIAL DE SEMIÓTICA, 14., 2019, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: AISS, 2019.

POMPEU. A retórica da crise: estratégias publicitárias em tempos de retração. In: CONGRESSO INTERNACIONAL COMUNICAÇÃO E CONSUMO – Comunicon, 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ESPM, 2015.

POMPEU, B.; SATO, S. A publicidade e o sentido na contemporaneidade: questões complexas diante de uma crise de linguagem. In: CONGRESSO INTERNACIONAL COMUNICAÇÃO E CONSUMO – Comunicon, 2018, São Paulo. **7.º Encontro de GTS de Pós-Graduação**. São Paulo: ESPM, 2018.

PONDÉ, L. F. **Marketing existencial**: a produção de bens de significado no mundo contemporâneo. São Paulo: Três Estrelas, 2017.

RIES, A.; RIES, L. **El origen de las marcas**. Barcelona: Empresa Activa, 2004.

ROBERTS, K. **Lovemarks**: o futuro além das marcas. São Paulo: M. Books, 2004.

SANTAELLA, L.; PEREZ, C.; POMPEU, B. **Semiótica da causa nas relações de consumo**: os vínculos de sentido entre acaso, causação eficiente e propósito em campanhas publicitárias. E-Compós, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.30962/ec.2128>.

SCHMIDT, L. **A distintividade das marcas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

SCHMITT, B.; SIMONSON, A. **A estética do marketing**. São Paulo: Nobel, 2000.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna**. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SEMPRINI, A. **Marche e mondi possibili**: Un approccio semiotica al marketing della marca. Milano: Franco Angeli, 1993.

SHARP, B. **How brands grow**. São Paulo: Globo, 2017.

TYBOUT, A.; CALKINS, T. (Org.). **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

VEBLEN, T. **A teoria da classe ociosa**. São Paulo: Enio Guazzelli, 1965.

³ Edelman Trust Barometer, 2020. Pesquisas da Edelman revelam um deslizamento da confiança de instituições clássicas como o Governo, para as empresas. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trustbarometer-2020>. Acesso em: 23 jun. 2021.

TEORIA DOS JOGOS: COMO FERRAMENTA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS E COMO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM

Este capítulo discorre sobre os benefícios educacionais da formação de um gestor por meio da utilização da Teoria dos Jogos. Não somente como ferramenta de análise para a tomada de decisões complexas, mas também para entendimento das vantagens do trabalho colaborativo intragrupo e entre grupos. Esse aprendizado prático pode propiciar ao egresso dos cursos de gestão se apropriar de uma postura colaborativa para seu ambiente de trabalho de forma a tomar decisões que maximizem os resultados. Durante a prática de resolução em grupo de jogos sequenciais, o futuro gestor é induzido a entender as vantagens de se estabelecer um ambiente colaborativo por meio de sua interação estratégica com os demais grupos participantes. Isso ocorre devido ao maior valor agregado que esse ambiente propicia aos sujeitos em detrimento de ambientes competitivos. Ao mesmo tempo, o aluno apreende que a prática da tomada de decisão em cada jogada sequenciada cria um ambiente intragrupo de ensino e aprendizagem em lógica matemática que facilita a aquisição desse tipo de conhecimento. O futuro gestor, ao se conscientizar das vantagens do trabalho colaborativo, através do aprendizado de como utilizar os conceitos ensinados por meio da Teoria dos Jogos, poderá evoluir em vários aspectos de sua formação, apontados pelo World Economic Forum (2020) como habilidades essenciais a serem exigidas dos egressos para os próximos anos, que incluem o desenvolvimento de pensamento crítico e capacidade para resolução de problemas complexos, bem como habilidades de autorreflexão e construção de conhecimento e significado, compreendidas como soft skills.

Ana Valéria Barbosa da Silva (Doutoranda PPGED – PUC-SP) e
Paulo Romaro (FEA – PUC-SP)

INTRODUÇÃO

Quando pensamos em jogos, temos em mente uma competição na qual alguém ganha e alguém perde, como em uma partida de xadrez ou de futebol. A teoria dos jogos, embora possa suscitar essa mesma lógica, trata de um assunto bem mais abrangente: a interação entre agentes e os resultados possíveis daí decorrentes.

A interação do tipo competição que tem como único resultado possível um vencedor e um perdedor é um caso isolado. A maioria das interações que nos interessam enquanto sociedade pode ter resultados muito diversos do tipo ganha-perde, podendo ser do tipo colaborativo, ganha-ganha, ou do tipo terra arrasada, perde-perde. Além do mais, a maioria das interações na sociedade é de caráter do que podemos chamar de multiperíodos, ou seja, há mais de um lance a ser realizado por cada agente e, a cada tomada de decisão, se aprende com os passos realizados anteriormente.

TEORIA DOS JOGOS

A teoria dos jogos (TJ) tem uma importância para os estudantes de Administração por pelo menos duas razões. A primeira, por ser uma ferramenta que nos auxilia a formular os possíveis *outputs* de acordo com as ações e reações dos atores envolvidos em uma situação de interação, estimulando o raciocínio lógico-matemático para definir uma tomada de decisão estratégica. Conforme Burguillo (2018, p. 103, tradução nossa): “Os conceitos da teoria dos jogos fornecem uma estrutura matemática para formular, estruturar, analisar e entender tais cenários de jogo, ou seja, fornece modelos matemáticos e ferramentas de uso para entender as possíveis estratégias que os agentes podem seguir ao competir ou colaborar em jogos.”

A segunda razão é por propiciar aos participantes compreender que, conforme o conjunto situacional em que o jogador – tomador de decisão – se encontra, a alternativa a ser escolhida otimiza o resultado final para si e para os outros muda.

COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO

Pode-se repartir os conjuntos situacionais dispostos na teoria dos jogos em dois grandes grupos, dos jogos não cooperativos e dos cooperativos. Os jogos não cooperativos, ditos competitivos, partem do pressuposto que cada ator decide de forma independente, não havendo nenhum tipo de colaboração entre os agentes, cada um escolhe sua estratégia para melhorar seu próprio benefício. De forma diferente, a teoria do jogo cooperativo estuda o comportamento dos jogadores quando eles cooperam entre si. Há muitas formas de jogos cooperativos, algumas dessas formas podem permitir que os jogadores tenham sucesso em alcançar objetivos que eles não poderiam alcançar atuando independentemente. Burguillo (2018) chama a atenção para um tipo de jogo colaborativo específico, os jogos de coalizão, onde os participantes que se associam formando um grupo coeso podem obter resultados superiores na competição com atores externos.

EVOLUÇÃO DA TEORIA DOS JOGOS

A TJ tem como marco histórico de sua criação o livro de Von Neumann e Morgenstern (1944): *The Theory of Games and Economic Behavior*. Ela oferece um *frame* abstrato e lógico, onde situações reais de interação entre os indivíduos podem ser analisadas.

Duas premissas chaves fundamentam a teoria dos jogos: a racionalidade e as interações estratégicas. Um agente racional é aquele que leva em conta todas as informações disponíveis em uma situação estratégica e tenta maximizar seu resultado (RAPOPORT; GUYER; GORDON, 1976). Cabe lembrar que diversos autores questionam a racionalidade plena dos agentes (BINMORE, 2007; GINTIS, BOWLES, BOYD E FEHR, 2005; TOMASSINI, 2008), pelo menos no sentido dado para o *homo economicus*. Quanto às interações, no mundo real, os tomadores de decisão observam seu próprio comportamento e o de outros agentes e, ao aprenderem mais sobre o jogo e o ambiente, ao longo do tempo, eles podem adaptar suas estratégias (TOMASSINI, 2008).

Ao aprender durante o processo de sucessivas jogadas, o tomador de decisão pode adquirir uma compreensão lógica da situação em que está envolvido e desenvolver a capacidade de explorar as possibilidades de jogadas

e, portanto, das interações possíveis, chegando a compreender que nem sempre a melhor alternativa é a que corresponde à alternativa intuitiva, ou seja, aparentemente lógica.

Impulsionada pelos livros seminais de Maynard Smith (1982) e Axelrod (1984), a TJ recebeu uma expansão conceitual chamada de *Evolutionary Game Theory* (EGT), que tem sido utilizada como uma ferramenta para demonstrar o surgimento e manutenção da cooperação. A EGT propicia modelar uma situação de interação ao longo de gerações populacionais, tendo foco mais na dinâmica da mudança estratégica do que nas propriedades do equilíbrio estratégico.

Na dinâmica de jogos evolutivos, a racionalidade *bayesiana*⁴ não acompanha de modo infalível os agentes. Além disso, os agentes atuam com recursos limitados e o aprendizado se dá pelo método da tentativa e erro, incorporando o apreendido em seus lances futuros. Nesse modelo, o utilitário de pagamento⁵ é medido em unidades de *fitness*⁶, que descrevem o sucesso reprodutivo: estratégias que são bem-sucedidas em média, serão utilizadas com mais frequência e prevalecerão no final. Os agentes ou se modificam de alguma forma adaptativa durante o processo evolutivo ou desaparecem (BURGUILLO, 2018).

Martin Nowak em seu artigo, de 2006, intitulado Cinco Regras para a Evolução da Cooperação, colocou alguma luz para explicar o surgimento do altruísmo nas sociedades humanas do ponto de vista da teoria dos jogos. Nowak descreve cinco mecanismos pelos quais a seleção natural na Evolução pode levar à cooperação:

- seleção de parentes, quando a seleção natural pode favorecer a cooperação se o doador e o receptor de um ato altruísta forem parentes genéticos;
- reciprocidade direta, acontecendo em jogos com interações repetidas, onde compensa cooperar para receber futuras cooperações;
- reciprocidade indireta, como estudos teóricos e empíricos de reciprocidade indireta mostram que pessoas mais prestativas são mais propensas a receber ajuda;
- rede ou reciprocidade social, que se baseia em fatores geográficos ou sociais para aumentar as interações com vizinhos mais próximos;

- seleção de grupo, que determina que grupos com maior percentual de cooperadores são mais bem-sucedidos como um todo, e crescem mais rápido que grupos com uma alta porcentagem de desertores.

Esta visão corrobora que, do ponto de vista educacional e de gestão de pessoas, entre as principais tendências atuais no ambiente de trabalho estão a ênfase no papel da aprendizagem contínua e na construção do conhecimento, e que elas passam a ser responsabilidade de todos os agentes de uma organização (MEISTER; WILLYERDM).

TEORIA DOS JOGOS: FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A visão colaborativa é aderente às tendências atuais da natureza do trabalho dentro das organizações, onde as atribuições individuais nos processos organizacionais estão sendo propostas para serem desenvolvidas em equipe, de preferência multidisciplinares e multifocais.

As habilidades adquiridas com a experiência de aprendizagem colaborativa são altamente transferíveis para ambientes de trabalho baseados em equipe (SHAW, 2006). Assim, o trabalho em grupo em cursos universitários pode ser considerado como uma importante preparação para a vida profissional do egresso (SMITH *et al.*, 2011). Cabe ao professor-tutor ressaltar, após cada experimento de trabalho em grupo, que envolva ou não competição entre grupos, a importância do trabalho colaborativo e os resultados obtidos. Resultados esses que não são diagnosticados apenas pela nota final, mas pelo aprendizado para além do conteúdo específico trabalhado durante a situação proposta de interação.

Destaca-se, até aqui, a colaboração entre os elementos intragrupo, mas também é necessário apontar para o trabalho com potencial cooperativo entre os grupos competidores.

COOPETIÇÃO

Do ponto de vista organizacional, atuar colaborativamente, inclusive entre empresas, pode ser uma escolha estratégica vantajosa com relações ganha-

ganha como já apontado por Nalebuff e Brandenburger (1996) e Winckler e Molinari (2011). Nalebuff e Brandenburger (1996) cunham o termo coopetição, que dá nome ao livro de suas autorias, onde mesmo dentro de um ambiente competitivo há espaço para a colaboração.

A TJ nos auxilia nesse sentido também ao sinalizar que situações repetitivas – jogos sequenciais – podem levar à cooperação entre os agentes. O conjunto de modelos de jogos repetidos pode ser útil para analisar interações estratégicas nas quais há uma história, que é de conhecimento comum dos participantes. Nesse caso, os estudos de exemplos, como a formação de cartéis⁷, mostram-se interessantes. Quando um dos agentes que pertence a um cartel rompe com o acordo existente, ainda que tácito, essa atitude pode levá-lo, no curto prazo, a obter um ganho extraordinário. Porém, o que se pode prever é que a longo prazo haverá a criação de um cenário potencialmente desfavorável a todos os componentes do cartel. O ganho de curto prazo obtido pelo agente “traidor” do acordo, pode induzir a uma desconfiança e guerra dentro do grupo onde a longo prazo todos os participantes tenderiam a ter um resultado inferior ao que obteriam em um ambiente de confiança e colaboração, inclusive o agente que rompeu o acordo. Os estudos de *clusters* – arranjos produtivos – também demonstra empiricamente as vantagens de um ambiente colaborativo.

A TJ traz ainda em seu bojo questões de cunho dos valores humanos. Albert Einstein (1879-1955) escreveu: “Toda espécie de cooperação pacífica entre os homens se baseia, em primeiro lugar, na confiança mútua e apenas em segundo lugar em instituições tais como cortes de justiça e polícia.” O modelo de jogos repetitivos induz à cooperação, tendo como um de seus princípios a confiança.

APRENDIZAGEM POR MEIO DA TJ

Um passo à frente na questão ética pode ser dado através da TJ quando estudamos os jogos simultâneos de informação incompleta. Aspectos sociais e ambientais, tais como, origem de determinados insumos, madeiras retiradas de reservas, ou utilização de mão de obra escrava ou similar de países subdesenvolvidos, realizadas via subcontratação, podem ser representadas e discutidas quanto aos seus efeitos. Tanto do ponto de vista das organizações,

do país e dos *stakeholders* essas situações, descritas acima, levam a um resultado de longo prazo de soma negativa.

Também, do ponto de vista do aprendizado, a questão ética torna-se relevante através da discussão da ideia de valor que vai para além da ideia de lucro. Os próprios economistas trabalham, como já foi dito antes, com o conceito de utilidade que incorpora em seu bojo um significado mais amplo do que a ideia de riqueza financeira.

Na medida em que o aluno exercita uma lógica quantitativa aplicada à estratégia, ao mesmo tempo, aprende o valor de princípios como colaboração e confiança. Os ambientes universitário e organizacional, antes de tudo, devem difundir e primar por valores colaborativos e éticos.

O ensino da teoria dos jogos como disciplina específica ou como um processo que permeia diversas disciplinas do curso de Administração torna-se fundamental. A matemática que fundamenta a TJ é de particular profundidade, porém o uso da TJ pode auxiliar na resolução de problemas complexos e no uso da lógica matemática de uma forma surpreendentemente alcançável mesmo por aqueles que demonstram uma menor intimidade com a lógica matemática.

Nordstrom (2020, p.v, tradução nossa) preconiza que um curso de TJ, mesmo para alunos com formação limitada de matemática, pode atingir os seguintes objetivos:

- introduzir os alunos à matemática da teoria dos jogos;
- ensinar os alunos a usar modelos matemáticos para resolver problemas em situações sociais e econômicas;
- desenvolver a intuição quantitativa nos alunos;
- introduzir os alunos ao poder da matemática para descrever de forma estruturada o comportamento humano;
- proporcionar aos alunos a oportunidade de usar técnicas algébricas, como modelos lineares e sistemas de equações, em aplicações teóricas de jogos;
- proporcionar aos alunos a oportunidade de usar ideias básicas de probabilidade, como o valor esperado, em aplicações teóricas do jogo.

O ensino contemporâneo agregou uma série de práticas de metodologias ativas, como aprendizagem por projetos ou problemas, gamificação, entre

outras, onde diversos conteúdos podem ser aprendidos de forma lúdica e mais ativa pelos estudantes. Essas práticas podem se relacionar com a TJ, por demandar interação, análise crítica e por ser aplicável a contextos reais.

Além disso, podem auxiliar o aluno a compreender além do conteúdo ensinado, aprendendo formas de relacionamento cooperativo e colaborativo. A construção de vínculos é consequência decorrente e fundamental das práticas.

A importância do uso de jogos nos processos de ensino e aprendizagem já foi apontada por autores como Lev Vigotsky e Jean Piaget (CAMPOS; VIANA; SIMÕES; FERREIRA, 2020). Apesar dos autores terem como escopo a educação infantil, seus estudos e conclusões sobre jogos como atividades educacionais podem ser apropriadas para o ensino superior.

[...] podemos asseverar que os jogos são recursos primordiais tanto para a aprendizagem, quanto para a avaliação da mesma, pois favorece e contribui de forma determinante no desenvolvimento global do indivíduo. (CAMPOS; VIANA; SIMÕES; FERREIRA, 2020, p. 27140)

A intenção do argumento aqui apresentado não se aproxima em afirmar que utilizar a Teoria dos Jogos, como recurso metodológico, irá superar todos os desafios do processo de ensino e aprendizagem. Longe disso. O nosso convite é para refletir sobre a TJ como possibilidade de desenvolvimento de habilidades por meio de uma aprendizagem dinâmica e social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação profissional enfrenta já há tempos inúmeros desafios. Em pleno século XXI, a atual sociedade do conhecimento demanda sujeito conectados, múltiplos, com apurado pensamento crítico.

Apesar de nesse mesmo contexto propagar a autonomia dos sujeitos por seu desenvolvimento, também se eleva a demanda para que as instituições formadoras se renovem e promovam, por meio de metodologias inovadoras, tecnologia de ponta e docentes gabaritados, uma formação que coloque sujeitos preparados para os desafios atuais e futuros.

A escolha pela inserção do recurso de TJ nos processos de ensino e aprendizagem exige do docente o conhecimento necessário para inserir, desenvolver e conduzir as atividades com a devida profundidade para o

alcance dos objetivos de ampliação de capacidade de decisão, análise crítica, compreensão de contextos e atuação em equipes.

A TJ aqui descrita de modo sucinto pode ser um dos caminhos possíveis para essa formação com foco em atividades conectadas ao mundo real, despertando o interesse do alunado, dentre os quais destaca-se as habilidades e competências desejadas para o profissional de Administração, no desenvolvimento tanto de seu raciocínio lógico-matemático, quanto de suas habilidades de relacionamento, pensamento crítico e capacidades reflexivas, as chamadas *soft skills*.

REFERÊNCIAS

- AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York: Basic Books.1984.
- BINMORE, K. G. **Does game theory work?** The bargaining challenge. Cambridge, MA: Mit Press, 2007.
- BURGUILLO J. C. Game Theory. In: Self-organizing Coalitions for Managing Complexity. **Emergence, Complexity and Computation**, v. 29. Springer, Cham., 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-69898-4_7.
- CAMPOS, A. S.; VIANA, G. C.; SIMÕES, L. L. F.; FERREIRA, H. S. O jogo como auxílio no processo ensino-aprendizagem: as contribuições de Piaget, Wallon e Vygotsky. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 27127-27144, 2020. DOI:10.34117/bjdv6n5-241.
- GINTIS, H.; BOWLE, S.; BOYD, R. T.; FEHR, E. **Moral sentiments and material interests**: The foundations of cooperation in economic life. MIT press, 2005.
- MEISTER, J. C.; WILLYERD, K. **The 2020 workplace**: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today. Harper Collins, 2021.
- NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. p. 28-35.
- NORDSTROM, J. F. **Introduction to Game Theory**: A Discovery Approach. 2020. Disponível em: <https://digitalcommons.linfield.edu/linfauth/83/>. Acesso em: 7 maio 2021.

NOWAK, M. A. Five rules for the evolution of cooperation. **Science**, v. 314, n. 5805, p. 1560-1563, 2006. DOI: 10.1126 / science.1133755.

RAPOPORT, A.; GUYER, M. J.; GORDON, D. G. **The 2 x 2 Game**. Ann Arbor, 1976.

SHAW, S. New reality: Workplace collaboration is crucial. **Edo Knowledgeware Whitepaper**, 2006.

SMITH, J. M. **Evolution and the Theory of Games**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1982.

SMITH, G. G.; SORENSEN, C.; GUMP, A.; HEINDEL, A. J.; CARIS, M.; MARTINEZ, C. D. Overcoming student resistance to group work: Online versus face-to-face. **The Internet and Higher Education**, v. 14, n. 2, p. 121-128, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2010.09.005>.

TOMASSINI, M. Games, evolution, and society. **Rendiconti Del Seminario Matematico**, v. 66, n. 3, p. 229-258, 2008.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior**. Princeton University Press, 1944.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, colaboração, cooperação e coopeção: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/9.pdf>. Acesso em: 9 maio 2021.

WORLD Economic Forum (2020). **The future of Jobs report**. Geneva. Disponível em <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographicse4e69e4de7>. Acesso em: 20 dez. 2020.

⁴ A inferência *bayesiana* é uma metodologia estatística baseada na definição de probabilidade como um grau de informação. Apresenta como principal característica a capacidade de poder combinar novas evidências com conhecimentos anteriores através do uso da regra de Bayes.

⁵ Em um contexto de incerteza é necessário levar em conta o que os economistas chamam de utilidade esperada. Onde, escolhida uma determinada decisão, a utilidade esperada é a média ponderada dos resultados que podem ser obtidos de acordo com a probabilidade de ocorrência de cada um deles. O tomador de decisão tenderá a escolher a ação que maximize a utilidade esperada para ele, que chamamos

de utilitário de pagamento.

6 *Fitness* pode ser aqui entendido como o mais adequado ou o mais ajustado. Nesse caso, as decisões seriam tomadas de forma a serem as mais aderentes a sobrevivência e evolução do ator-decisor.

7 O uso do termo cartel neste texto se dá por ser o utilizado na literatura de TJ de forma corriqueira. Não há aqui o sentido pejorativo comumente dado ao termo. Aqui representa apenas os potenciais acordos realizados entre empresas do mesmo ramo, que não obrigatoriamente vêm no sentido de prejudicar outros agentes econômicos.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E O APRENDIZADO DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE POR MEIO DA COMPLEXIDADE E DO CICLO CIBERNÉTICO

A aplicação moderna da teoria clássica da Administração propõe que as organizações possam ou devam ser sistemas racionais que operem de maneira o mais eficiente possível. O funcionamento organizacional é todo dependente de processamento de informações, A tradicional abordagem de causa-efeito tem se mostrado insuficiente para entender a economia e a sociedade; é pouco provável conseguir ter todos os dados e informações que influem em um processo. Morgan (2013), no estudo da metáfora das organizações vistas como cérebros, analisa aprendizagem e auto-organização, com base no ciclo cibernético. Os princípios da complexidade de Morin (1986) parecem ficar mais evidentes quando se usam dados em abundância, os quais podem determinar a forma como a empresa aprende e evolui, gerando novas interações e dados, em um processo contínuo para auxiliar na operação, previsões e gestão. O uso de ferramentas de inteligência artificial (IA) e aprendizado de máquina e as interatividades e narrativas mais complexas nos levam ao conceito de cibernética, de primeira e segunda ordem. Para as questões colocadas por Morgan: “as organizações são capazes de aprender com os eventos que estão acontecendo?” e “esse aprendizado é de primeira ou segunda ordem do ciclo cibernético?”, entendemos que a IA e o machine learning trazem uma efetivação tecnológica do pensamento complexo, são capazes de cumprir os princípios de Morin e gerar aprendizado empresarial de segunda ordem cibernética. Por conta deste último ponto, podemos imaginar empresas com processos de decisão estratégicos autônomos, com consequências ainda totalmente imprevisíveis, tanto para os negócios quanto, principalmente, para a sociedade.

Roberto Sanches Padula (FEA – PUC-SP)

INTRODUÇÃO

A utopia do administrador e gestor de empresas é que se estiver com a posse dos dados corretos, analisá-los possibilitará uma gestão harmônica e boa formulação de estratégias. E, com o passar do tempo, serão gerados mais dados e haverá mais conhecimento, levando a um aprendizado que tornará a empresa melhor e mais próspera.

A aplicação moderna da teoria clássica da Administração propõe que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operem de maneira o mais eficiente possível. O funcionamento organizacional é todo dependente de processamento de informações, diz Morgan (2013), uma vez que as tomadas de decisões são baseadas em dados respeitando as regras apropriadas; os gestores elaboram as estratégias por meio de planos e políticas que têm balizamentos atrelados a informações. Ou seja, “as organizações estão tornando-se sinônimo de decisões, políticas e fluxos de dados que determinam a prática diária” (p. 95).

A tendência atual é o uso massivo de dados e ferramentas de inteligência artificial e correlatas para auxiliar na operação, previsões e gestão. Castells (2006) preconizava, mesmo antes dessa tendência:

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento e comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso. (p. 69)

O autor coloca que não se pode entender a tecnologia da informação como ferramenta, mas “processos a serem desenvolvidos”. Com a proliferação do comércio eletrônico, Castells (2003, p. 65) já defendia que “a essência do negócio eletrônico está na conexão em rede, interativa, baseada na internet, entre produtores, consumidores e prestadores de serviço”. Ou seja “é a capacidade de interagir, recuperar e distribuir globalmente, de maneira personalizada, que está na fonte da redução de custo, da qualidade, da eficiência e satisfação do comprador”.

As organizações podem ser modificadas como um todo e não somente como uma série de processos alterados. O autor diz: “o que distingue a configuração do novo paradigma tecnológico é sua capacidade de

reconfiguração (...). Tornou-se possível inverter as regras sem destruir a organização, porque a base material da organização pode ser reprogramada e reaparelhada” (CASTELLS, 2006, p. 129).

O modo de produzir é alterado por revoluções produtivas, mudando também as estruturas sociais e econômicas. A fusão de tecnologias e a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos é o principal diferencial da chamada quarta revolução industrial, afirma Sanson (2016).

A inteligência artificial (IA), ou a ideia de que os sistemas de computador podem desempenhar funções tipicamente associadas à mente humana, passou da especulação futurista à realidade atual. Os sistemas de computador já tiveram que ser programados para executar tarefas rigidamente definidas, agora eles podem receber uma estratégia generalizada de aprendizado, permitindo que eles se adaptem a novas entradas de dados sem serem reprogramados explicitamente. Os avanços na coleta e agregação de dados, algoritmos e poder de processamento abriram o caminho para os cientistas de dados e da computação alcançarem avanços significativos na inteligência artificial. A IA agora foi além do laboratório, com muitos sistemas de aprendizado de máquina já em uso comercial para uma ampla variedade de aplicações (BARTON; WOETZEL; SEONG; TIAN, 2017).

Neste capítulo, trazemos os questionamentos feitos por Morgan (2013) ao analisar aprendizagem e auto-organização com base no ciclo cibernético, no estudo da metáfora das organizações vistas como cérebros:

- Elas são capazes de aprender com os eventos que estão acontecendo?
- Este aprendizado é de primeira ou segunda ordem do ciclo cibernético?

O presente estudo tem como objetivo responder essas questões fazendo uma reflexão teórica acerca da cibernética e do pensamento complexo e entender como a IA e o *machine learning* podem ser o meio para proporcionar a auto-organização e o aprendizado da empresa. Esta é uma pesquisa exploratória que visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (...) ou a descoberta de intuições” (GIL, 2002, p. 41).

GESTÃO E A COMPLEXIDADE

Os preceitos da Administração, que pretende entender e explicar as organizações e propor técnicas para administrá-las, têm origem nos fins do século XIX. Uma das características das organizações é a adaptabilidade, que faz com que elas tenham a capacidade de aprender com a experiência e alterar seu comportamento com base nessa experiência (GIOVANNINI, 2002).

Cavalcanti (2005) coloca que há uma falsa racionalidade no pensamento tecnocrático, haja vista que a racionalização abstrata e unidimensional das ideias levam à desconsideração de fatos e suas consequências originadas em um ato ou conhecimento desconexo. Podemos relacionar esse pensamento ao de Morgan (2013), para quem as organizações são pensadas como um fim em si mesmas, visando a atingirem os fins projetados; ele coloca, inclusive, que o termo “organização” vem do grego *orgamom*, onde tem o significado de ferramenta ou instrumento.

A aplicação do método cartesiano na Administração, para Andery (1996), busca ideias claras e distintas, tendo por modelo o raciocínio matemático e não o lógico, diferente do método positivista que se preocupa somente em descobrir, usando o raciocínio e a razão, as relações invariáveis de sucessão e de similitude. Neste caso, explicação dos fatos se resume na ligação estabelecida entre os diversos fenômenos particulares e alguns fatos gerais. Para Morin (2000), esses métodos não bastam:

(...) as práticas clássicas do conhecimento são insuficientes. No momento em que a ciência de inspiração cartesiana ia muito logicamente do complexo ao simples, o pensamento científico contemporâneo tenta ler a complexidade do real sob a aparência simples dos fenômenos. (p. 45)

Na visão mecanicista, o comportamento do sistema seria previsível, caso fosse possível conhecer e controlar todas as variáveis, mesmo que fossem em grande quantidade. Mas modelos simples podem apresentar comportamento extremamente complexo e caótico por conta da recursividade dos sistemas dinâmicos não lineares. A tradicional abordagem de causa-efeito tem se mostrado insuficiente para entender a economia e a sociedade. É pouco provável conseguir ter todos os dados e informações que influem em um processo, sempre há ruídos que distorcem os resultados, além da possibilidade da incerteza e caos gerados internamente, uma vez que os sistemas não são lineares (GIOVANNINI, 2002).

O estudo de Morin (2000) sobre o pensamento complexo tem a intenção de contextualizar, globalizar e responder aos desafios da incerteza, baseado em aspectos orientadores complementares e interdependentes. São vários os princípios da complexidade e, neste estudo, destacamos três deles.

O princípio Sistêmico ou Organizacional diz que o todo é maior do que a soma das partes, ao mesmo tempo que a soma das partes é maior que o todo. A organização de um todo produz outras qualidades em relação às partes consideradas em sua individualidade e elas têm qualidades que são parcialmente inibidas pela organização do todo. O princípio Retroativo (*feedback*) se refere a processos autorreguladores que, ao contrário do princípio da causalidade linear, reconhece que a causa age sobre o efeito e o efeito sobre a causa; este mecanismo de regulação permite assim a autonomia do sistema. Já o princípio da Causalidade Recursiva, o qual coloca que os efeitos e os produtos são necessários ao processo que os produz; permite ultrapassar a noção de regulação pela de autoprodução e auto-organização.

Sobre esses três princípios, Morin diz que as organizações são complexas:

A sociedade, por exemplo, é produzida pelas interações dos indivíduos que a constituem. (...) Não existem (...) de um lado a empresa com seu organograma, programa de produção, avaliações de mercado e, de outra parte, os seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes. (MORIN, 1986)

Na mesma linha, Fischer (2002) diz que “gestão” não se refere somente a planejamentos estratégicos de grandes empresas e negócios em geral. Ela coloca que gerir é estabelecer relações entre pessoas, circunscritas no tempo e espaço, visando a realizações, consoante interesses de indivíduos, de grupos e da coletividade.

Giovannini (2002) diz que a complexidade não pode e não deve ser a única abordagem que leve ao surgimento de formas eficazes de estruturar sistemas organizacionais. O autor pontua que é normal utilizar diversas abordagens ao mesmo tempo para entender uma organização.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E **MACHINE LEARNING** EM USO NA ADMINISTRAÇÃO

A Administração vem utilizando a tecnologia desde seus primórdios. As primeiras máquinas foram as calculadoras, utilizadas para maior rapidez e menos erros nos cálculos. Desde a década de 1950, os sistemas de computador utilizados em empresas evoluíram do processamento de grandes quantidade de dados visando automatização de processos e mitigação de riscos, evoluindo para sistemas integrados e chegando à utilização dos dados para sistemas gerenciais, como *Business Intelligence* (BI) e *Customer Relationship Management* (CRM).

Isso evoluiu para o *big data*, conjunto de bancos de dados que armazena quantidade extraordinariamente grande de dados de vários tipos, estruturados ou não, vindos de sistemas internos e externos, bases de dados adquiridas, dados de “rastros” digitais (navegação em sistemas da internet) e uso de redes sociais.

Alpaydin (2016) reflete sobre isso:

Especialmente nos últimos vinte anos ou mais, as pessoas começaram cada vez mais a se perguntar o que poderiam fazer com todos esses dados. Com esta pergunta, toda a direção da computação é revertida. Antes, os dados eram o que os programas processavam e cuspiam – os dados eram passivos. Com esta pergunta, os dados começaram a conduzir a operação; não são mais os programadores, mas os dados em si que definem o que fazer a seguir. (p. x-xiii)

Pode-se entender a inteligência artificial como a capacidade de programas de computador executarem tarefas à semelhança da racionalidade humana, relacionando dados existentes para chegar a conclusões. Uma aplicação comum é em sistemas de recomendação, como utilizados pela Amazon, Netflix, Spotify e outros, nos quais seus dados de navegação e compras são comparados com o de outras pessoas visando ofertar algo que seja do interesse do usuário.

Quanto maior a quantidade e a variedade de dados, os algoritmos que compõem esses programas se mostram mais úteis por poderem chegar a conclusões que poderiam ser extremamente demoradas para humanos.

Tido como um ramo da IA, a aprendizagem de máquina – *machine learning* – é um processo que analisa grande quantidade de dados para conseguir descobrir padrões e, com isso, construir modelos preditivos, classificatórios ou decisórios. Esses modelos são confrontados com resultados reais para verificar a acuracidade, sendo ajustados para obter resultados mais confiáveis. Esse

processo é repetido diversas vezes até chegar ao melhor modelo, ou seja, é como se o algoritmo estivesse “aprendendo” para descobrir o modelo mais preciso. Lévy (2018) define aprendizado de máquina e aprendizado profundo:

são algoritmos de processamento estatístico que são introduzidos com enormes quantidades de dados e padrões de saída de reconhecimento ou ação de padrões que são "aprendidos" a partir dos dados. Mas não apenas o aprendizado de máquina depende dos algoritmos programados e continuamente depurados pelos seres humanos, mas, além disso, seus resultados dependem das massas de dados que são inseridas neles.

Singh (2016) diz que o desenvolvimento de aplicativos de aprendizado de máquina é diferente do desenvolvimento de aplicativos padrão. Em vez de escrever um código que resolva um problema específico, os desenvolvedores de aprendizado de máquina criam algoritmos capazes de captar dados e, em seguida, constroem sua própria lógica com base nesses dados. Novos produtos – e novos dados – estão sempre sendo introduzidos.

CIBERNÉTICA E SOFTWARE AUTÔNOMO

Os dados que compõem o *big data* são gerados a partir da interação de humanos com sistemas, redes sociais e outros, além daqueles vindo de processamento de sistemas empresariais. As interatividades e narrativas mais complexas nos levam ao conceito de cibernética, uma disciplina criada, nos anos 1940, por Norbert Wiener para estudar as possíveis formas de comunicação e controle no mundo dos organismos vivos e das máquinas.

Conceitua-se a cibernética como de primeira ordem ou de segunda ordem. No software, a cibernética de primeira ordem é a interação prédefinida do usuário com a máquina, com metas claras e possíveis erros do usuário controlados. Conforme explicado por Itaulab (2007, p. 11), “o círculo cibernético não tem começo nem fim. A cibernética de primeira ordem, em termos gerais, funciona num movimento circular de monitoramento, comparação e ação, sempre em direção a um objetivo”. Acoplado ao primeiro círculo, há o ciclo cibernético de segunda ordem, com uma abrangência muito maior que o primeiro, “pois há o envolvimento da consciência de um observador (ou de um mecanismo vigilante) que tem a capacidade de prever fatos e atos, alterando, quando necessário, o objetivo do primeiro círculo” (ITAULAB, 2007, p. 15).

Para Domingues (2007, p. 110), a cibernética de primeira e segunda ordem entende o usuário como o “acionador que efetiva a informação armazenada nas memórias de silício; ele compartilha as decisões com a capacidade do software para gerenciar informações, obtendo respostas de suas ações mútuas”. Nessas interações, o software inteligente pode acumular novas informações nos bancos de dados, que ajudarão a dar melhores respostas nas novas interações. É como se o software fosse acumulando conhecimento, aprendendo a melhor forma de interagir. A autora explica: “a segunda interatividade somente se dá quando o software inteligente lida com a capacidade de aprendizado do código para interpretar *inputs* do mundo externo dando em retorno modelos evolucionários, *outputs* inspirados na vida do cosmo” (p. 115).

Nestes tempos de alta conectividade, o software está cada vez mais autômato, mais independente de entradas ou comandos do usuário, caminhando para a cibernética de segunda ordem. Domingues (2007) observa que “a segunda interatividade tem capacidade de mudar tanto por ordens externas, quanto por ordens internas, análogas em seres vivos às leis biológicas e funções mentais”. Ela ainda destaca que “a vida artificial e os algoritmos de inteligência artificial que oferecem segunda interatividade não são os mesmos que trazem as respostas previsíveis da primeira interatividade” pois “tem respostas imprevisíveis e autorregenerativas mais próximas das propriedades emergentes da vida” (p. 116).

IMPLEMENTAÇÃO DE IA E MACHINE LEARNING

Segundo Kaufman (2018), a gradativa incorporação da IA nos processos das empresas vem privilegiando a eficiência e a redução de custo, sendo exceção as transformações disruptivas em modelos de negócios. Ela enfatiza que não há ainda como isolar o papel e a função dos humanos e da tecnologia. Nessa mesma linha, Lévy (2018) lembra que ainda são os humanos que atuam sobre os dados, em processos de escolha, filtragem, categorização etc.

Pesquisas feitas por consultorias como McKinsey e Boston Consulting Group (BCG) mapeiam os esforços de executivos de empresas com forte atuação digital.

A McKinsey diz que as empresas, mesmo diante de todas as promessas da

IA, têm aplicado esforços aquém do necessário. A lentidão do progresso mostra que as iniciativas de IA enfrentam formidáveis barreiras culturais e organizacionais, mas mostra também que os líderes que tomam medidas para quebrar essas barreiras podem capturar efetivamente as oportunidades da IA (FOUNTAIN; MCCARTHY; SALEH, 2019).

O BCG diz que é importante a empresa alinhar a cultura, a estrutura e as formas de trabalho para apoiar a ampla adoção da IA. A pesquisa mostrou que, na maioria das empresas que não nasceram digitais, as mentalidades tradicionais e as formas de trabalhar são contrárias às necessárias para a IA. Frases ditas por executivos mostram a preocupação quanto a esse ponto: "o que estou tentando evitar é digitalizar o que fazemos hoje, porque precisamos digitalizar a forma como trabalharemos amanhã" e "a IA traz mudanças muito mais radicais do que a digital, porque os sistemas de IA podem tomar decisões e tomar medidas". Se questões operacionais e culturais dominaram transformações recentes, a estratégia desempenhará um papel muito maior no futuro (GERBERT, MOHR, SPIRA, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Utilizando os princípios da complexidade de Morin listados anteriormente e analisando as possibilidades tecnológicas das empresas, podemos entender que:

- o princípio Sistêmico ou Organizacional se aplica aos dados gerados e geridos pela empresa, que analisados separadamente não levam a conclusões, mas relacionados entre si e colocados em diversos contextos trazem novos conhecimentos, novas possibilidades;

- o princípio Retroativo (*feedback*) se aplica aos mecanismos tecnológicos nos quais o retorno de algum processo muda o próprio processo, independentemente de ação administrativa;

- o princípio da Causalidade Recursiva se aplica ao funcionamento da empresa geradora de dados, que trabalhados vão mudar o funcionamento da própria empresa.

Os princípios da complexidade de Morin parecem ficar mais evidentes quando se usam dados em abundância, os quais podem determinar a forma

como a empresa aprende e evolui, gerando novas interações – e dados –, em um processo contínuo.

Por outro lado, os softwares de IA e *machine learning* aproximam-se cada vez mais das leis da cibernética e estão ficando mais autônomos, aprendendo e tomando decisões que nem sempre conseguem ser explicadas pelos que fizeram a programação.

Morgan (2013) diz que as organizações que aprendem são as que investigam e antecipam mudanças no ambiente amplo e que detectam grandes variações. Dessa forma, passam a ter a capacidade de questionar, desafiar e mudar rotinas e pressupostos, em prol de um novo padrão de organização e direção estratégica.

No que se refere às questões colocadas por Morgan: “as organizações são capazes de aprender com os eventos que estão acontecendo?” e “esse aprendizado é de primeira ou segunda ordem do ciclo cibernético?”, entendemos que a IA e o *machine learning* trazem uma efetivação tecnológica do pensamento complexo, são capazes de cumprir os princípios de Morin e gerar aprendizado empresarial de segunda ordem cibernética. Por conta deste último ponto, podemos imaginar empresas com processos de decisão estratégicos autônomos, com consequências ainda totalmente imprevisíveis, tanto para os negócios quanto, principalmente, para a sociedade, refletindo a primeira lei de Kranzberg: “a tecnologia não é nem boa, nem ruim e também não é neutra” (SACASAS, 2011).

São hipóteses a serem testadas em futuras pesquisas, que podem chegar a conclusões – conforme vários autores vêm pontuando – como o fim das grandes corporações, o fim do emprego (e, talvez, do trabalho) e novas formas de economia. Não é intenção, de forma alguma, ter uma visão futurista, uma vez que “o devir das IA é uma verdadeira incógnita sociotécnica, difusa e obnubilante” (QUARESMA, 2018).

REFERÊNCIAS

ALPAYDIN, Ethem. **Machine learning**. Cambridge, MA: MIT Press, 2016.

ANDERY, M. A. **Para compreender a ciência**: uma perspectiva histórica. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo/São Paulo: Educ, 1996.

BARTON, D.; WOETZEL, J.; SEONG, J.; TIAN, O. **Artificial intelligence: Implications for China.** McKinsey. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/artificial-intelligence-implicationsfor-china>. Acesso em: 5 out. 2018.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão social: estratégias e parcerias – redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor.** São Paulo: Saraiva, 2005.

DOMINGUES, D. A emergência de emoções artificiais: a condição interfaceada vivida seamless, nômade, móvel e autônoma em ciberinstalações. In: ITAÚ CULTURAL (Ed.). **Emoção art.ficial 3.0: interface cibernética.** São Paulo: Itaú Cultural, 2007.

FISCHER, T. **Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação.** Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

FOUNTAIN, T.; MCCARTHY, B.; SALEH, T. Building the AI-Powered Organization. **Harvard Business Review**, n. July-Aug. 2019, 1 jul. 2019.

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

GERBERT, P.; MOHR, J.; SPIRA, M. **The Next Frontier in Digital and AI Transformations.** Disponível em: <https://www.bcg.com/pt-br/publications/2019/nextfrontier-digital-ai-transformations.aspx>. Acesso em: 5 out. 2019.

GIOVANNINI, F. **As organizações e a complexidade: um estudo dos sistemas de gestão da qualidade.** Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032003-125236/>. Acesso em: 23 jan. 2014.

ITAULAB. Itaú Cultural. Interface cibernética. In: ITAÚ CULTURAL (Ed.). **Emoção art.ficial 3.0 – interface cibernética.** São Paulo: Itaú Cultural, 2007.

KAUFMAN, D. **O protagonismo dos algoritmos da inteligência artificial: observações sobre a sociedade de dados.** Teccogs: Revista Digital de

Tecnologias Cognitivas, TIDD/PUC-SP, São Paulo, n. 17, p. 44-58, jan./jun. 2018.

LÉVY, P. **L'intelligence artificielle va-t-elle prendre le pouvoir?** 6 set. 2018. Disponível em: <https://pierrelevyblog.com/2018/09/06/lintelligence-artificielle-va-telle-prendre-le-pouvoir/>. Acesso em: 7 out. 2019

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2013

MORIN, E. A complexidade e a empresa. In: AUDET, M.; MALOIN, J-L. (Org.). **The Generation of Scientific, Administrative Knowledge**. Quebec: Presses de l'Université Laval, 1986.

MORIN, E.; MOIGNE, J-L. Le M. **A inteligência da complexidade**. São Paulo: Peirópolis, 2000.

QUARESMA, A. **Artificial Intelligences**: Essays on inorganic and nonbiological systems. Madrid: Global Knowledge, 2018.

SACASAS, L. M. **Kranzberg's Six Laws of Technology, a Metaphor, and a Story**L.M. Sacasas, 25 ago. 2011. Disponível em: <https://thefrailestthing.com/2011/08/25/kranzbergs-six-laws-of-technology-a-metaphor-and-a-story/>. Acesso em: 5 out. 2019.

SANSON, C. **Um guia para compreender a quarta revolução industrial**. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/568153-um-guia-paracompreender-a-quarta-revolucao-industrial>. Acesso em: 5 out. 2018.

SINGH, N. **Why Should You Care About Machine Learning?** Disponível em: <https://software.intel.com/en-us/articles/why-should-you-care-about-machine-learning>. Acesso em: 5 out. 2019.

PRÁTICAS DIGITAIS NO VAREJO **OMNICHANNEL**

As rápidas e intensas mudanças formais e operacionais de alguns pontos de venda por causa da transformação digital, incidem em novos modos de interações dos consumidores com os lugares físicos, contaminados com tecnologias digitais, tais como integração de databases, visual merchandising, realidade aumentada, tecnologias de automação etc. O marketing entendeu tais movimentações, construindo o conceito de omnichannel e seus desdobramentos em relações de webrooming, showrooming, click and collect e variações, abordadas por diversos autores contemporâneos. Além de debater tais fundamentos teóricos, o estudo faz um recorte no varejo, para mostrar a reunião dos mundos digital e físico e como novas ideias, que utilizam diversas tecnologias, têm sido colocadas em prática por marcas no Brasil, impactando a experiência do consumidor e enriquecendo as operações de branding.

Valdenise Leziér Martyniuk (FEA e PPGCOS – PUC-SP) e
Cintia Lie Matuzawa (IED, FAAP, ESPM)

TECNOLOGIA E EXPERIÊNCIA: VETORES DA ESTRATÉGIA **OMNICHANNEL**

O cenário de mercado atual, marcado pela expansão das tecnologias digitais, trouxe inúmeras transformações que não se restringem nem se devem exclusivamente ao poder da técnica. A cultura da convergência foi definida por Jenkins (2009) no contexto das mídias, avançando para a ideia de compartilhamento de conteúdos com a participação dos consumidores, cujo comportamento ativo se contrapõe ao tradicional controle absoluto das comunicações pelas corporações. Compreendemos, portanto, que além dos avanços tecnológicos, grande parte desse contexto se dá porque os consumidores anseiam ser ouvidos e partilhar suas vivências.

Atentas a esse desejo, as práticas de marketing evoluíram em direção à melhoria da experiência do cliente. Lindstrom afirma que “... marcas terão que incorporar uma plataforma de marca (que significa um conjunto de associações que o consumidor faz com um produto ou companhia) que no todo unifica os cinco sentidos” (2005, p. 5 – tradução nossa). Em concordância, Schmitt (2003, p. 105-106) alega que é preciso que as marcas construam plataformas de experiências para o consumidor e que elas têm mais sucesso quando vários tipos de conexões (sensoriais, afetivas, cognitivas, físicas, comportamentais, de estilo de vida e socioculturais) são promovidas simultaneamente, em uma experiência holística.

Esse raciocínio e o próprio termo empregado pelo autor remetem ao marketing holístico, modelo proposto por Kotler e Keller (2012, p. 17), que reúne várias vertentes da atuação das marcas interligadas: o marketing interno (voltado aos colaboradores), o integrado (que reúne as quatro ferramentas básicas: produto, preço, comunicação e distribuição), o marketing de relacionamento (com visão de longo prazo e fidelização) e o marketing de desempenho (que alude à responsabilidade social corporativa e aos relacionamentos da marca com os seus *shareholders* e *stakeholders*).

Nos modelos dos autores acima, no entanto, perdura uma visão de controle das experiências por parte das organizações, marcada pela repetição do termo “plataforma”, o qual sugere um ponto de vista superior da empresa, prestes a lançar mão de abordagens que cerquem seus consumidores. Em contraponto a

essa perspectiva, o cenário presente, no qual as tecnologias de comunicação trouxeram participação ativa dos indivíduos na cena cotidiana, fez com que as organizações passassem a considerar mais o risco da exposição de suas marcas, sob pena de sofrer críticas, paródias, contestações dos consumidores, facilmente postas em visibilidade (SEMPRINI, 2006). Assim, as práticas mais recentes têm ido fortemente ao encontro das expectativas dos consumidores, física, racional e emocionalmente, alinhadas com tendências comportamentais e valores de conduta.

Em síntese, temos um grande contexto de convergência e integração (de culturas, tecnologias e mídias, informações) como ponto de partida para as soluções oferecidas pelas corporações aos consumidores finais que contemplem os dois grandes atrativos do momento: as tecnologias e a promoção de experiências em grande proximidade com seus públicos. Percebe-se que os pontos de conexão dos clientes com as marcas são muitos e estão todos integrados sincrônica e diacronicamente, consolidando o posicionamento de mercado como o resultado de uma somatória de significações diversas.

O marketing mix, ainda que operando em nível tático, está alinhado com a gestão de *branding*, que é de ordem estratégica. Na sua interação com os consumidores, é recomendado que incorpore as transformações do cenário que afetam ou sensibilizam os consumidores, de modo a manter suas marcas próximas e fiéis a ele, ao longo de sua trajetória de relacionamentos: a oferta de uma solução para o cliente, precificada de acordo com sua posição competitiva e valor agregado, é comunicada por vários canais articulados em redes transmidiáticas e disponibilizada nos pontos de venda que melhor atendam ao consumidor e ampliem a escuta às suas demandas.

Percebemos que nessa conduta, os canais de comunicação e de distribuição se aproximam muito nas funções de promessa e entrega de valor ao cliente, em um processo quase que de agregação das duas variáveis controláveis (ou Ps). Some-se a esse fato as diversas oportunidades de acesso às informações sobre a solução ofertada, opções de locais de compra e formatos de entrega e acesso aos produtos e chegaremos ao conceito de *omnichannel*.

As necessidades de reinventar o modo de gestão do conjunto de canais pelas empresas vieram sobretudo quando os canais digitais, ou modelos de *e-commerce*, começaram a operar e se puseram em comparação com o varejo físico, nas suas várias modalidades (lojas próprias ou não, franquias, lojas de

ruas, centros comerciais ou shopping centers, super e hipermercados e outros modelos de autosserviço, *show rooms* etc.). Com as duas grandes estruturas de modelos disponíveis, os consumidores, em um primeiro momento, passaram a usá-las de modos particulares, por exemplo, buscando informações em um ambiente e comprando em outro. Em movimento reativo, as empresas, ainda presas ao modelo multicanal, compreendiam que cada um deles deveria manter sua rentabilidade, portanto, usavam de estratégias de combate ao conflito de canais, como aumentar o preço no e-commerce para não perder a frequência nas lojas físicas, ou mesmo proteger o comissionamento de seus vendedores pessoais, dar exclusividade de produtos, promoções ou formas de pagamento para um canal em detrimento de outro, para proteção de seu respectivo mercado. Com o tempo, a coerência com as estratégias de *branding* pediu que as organizações tratassem suas marcas como sujeitos, dotados de valores, personalidade e comportamentos coerentes com sua imagem e, portanto, em qualquer ponto de contato com o consumidor, suas propostas de soluções, serviços e valores deveriam ser semelhantes (MCCRACKEN, 2007).

Vem daí a concepção de *omnichannel*, que nas palavras de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p. 168) é “a prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme. Ele requer que as organizações rompam os feudos dos canais e unifiquem suas metas e estratégias.” O prefixo *omni*, originário do latim, significa “universal”, o que já explica boa parte desse novo tipo de operação.

Lazaris e Vrechopoulos (2014 – tradução nossa) resumem a evolução da definição do termo dentre os estudiosos das estratégias de distribuição:

A primeira ocorrência do termo foi na unidade de relatórios de pesquisa IDC's Global Retail Insights, onde Parker e Hand (2009) e Ortis e Casoli (2009) sugeriram que o comprador "omnichannel" é uma evolução do comprador multicanal que, em vez de usar canais em paralelo, usa todos eles simultaneamente. Desde então, o termo se tornou viral até que começou a ganhar atenção crescente nos anos recentes, tanto pela comunidade acadêmica quanto pelo mercado. Rigby (2011, p. 4) foi o primeiro a mencionar o termo na literatura acadêmica definindo o varejo omnichannel como: “uma experiência de vendas integrada que combina as vantagens das lojas físicas com a experiência rica em informações das compras on-line”. Observamos que a definição foi estendida a ponto de envolver não apenas o uso simultâneo de canais, mas a experiência que deriva da combinação integrada dos mesmos. A última tentativa de definir o termo foi por Levy, *et al.* (2013, p. 67), que introduziu "omniretailing" como: "uma oferta multicanal coordenada que fornece uma experiência perfeita ao usar todos os canais de compra do varejista".

Todos concordam que as noções predominantes são experiência integrada e contínua usando todos os canais.

A mudança de estratégia sugerida no avanço dos conceitos manifesta a reorientação profunda desse aspecto do marketing, que sugere questionar e abandonar ações que foram aceitas como as melhores práticas durante muito tempo, como a não sobreposição de capacidade de atendimento a clientes, procedimento típico da estratégia de multicanais, e as formas de combate ao conflito de canais acima citadas, como saídas para a otimização dos recursos de distribuição. Em vez disso, prioriza-se a experiência do consumidor, a ideia de colaboração entre canais para ofertar mais acessibilidade ao cliente, respeitar e atender suas necessidades de informações, sua expectativa de preço equivalente em qualquer canal da mesma marca, as opções de compra e entrega de acordo com suas necessidades ou desejos.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) descrevem uma categorização dos procedimentos dos consumidores em sua relação com o conjunto de canais físicos e digitais de uma marca, distinguindo-os em *showrooming* (em que o cliente visualiza o produto em uma loja física e compra em uma loja on-line) e *webrooming* (cliente pesquisa pela internet e usa a loja física para testar, provar e checar as características do produto), além de modelos mistos (WOLNY; CHAROENSUKSA, 2014; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Os primeiros autores acrescentam que no *webrooming* o sujeito pesquisa na *web* e depois compra na loja física, mas não necessariamente na loja da marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 170). A comodidade de analisar o produto com uma ficha técnica completa, ler os comentários de outros compradores, visualizar a imagem em todos os ângulos, ter possibilidade do *zoom* para ver detalhes do produto, não ter deslocamento geográfico, favorecem esta forma de consumo, pois diminui o tempo gasto em pesquisas em outros canais, como ocorria anteriormente. A prática do *webrooming* dá uma sensação de controle do cliente sobre a situação de compra, pois permite amplas possibilidades de marcas e produtos a serem vistos, analisados, compartilhados para troca de informações entre conhecidos e a agilidade na varredura da busca e eliminação.

Já quanto ao *showrooming*, os autores explicam que ocorre a operação inversa e, nessa opção, a marca proporciona ao cliente, num espaço físico, todas as suas características na construção do conjunto de seu sentido, na reunião de várias linguagens, ocupando a espacialidade para que o consumidor

possa conhecer a loja e seus produtos. Esta loja envolve o cliente dentro de um ambiente controlado, manipulado e constituído para manifestar a articulação de elementos de arquitetura, merchandising, organização de produtos, disposição espacial, ações promocionais, fluxos de circulação, experiências diversas para persuadir o consumidor sobre a promessa da marca. Perdura o ponto positivo da experiência sensorial para o *showrooming*: “[...] os canais on-line provavelmente nunca vão substituir por completo os canais off-line. As compras em meio físico envolvem o uso dos cinco sentidos para o cliente experimentar produtos e serviços antes de se comprometer com a compra” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.172).

A TIPOLOGIA DO *OMNICHANNEL* DESDOBRADA EM CASOS BRASILEIROS: TECNOLOGIA E EXPERIÊNCIAS

A partir dos dois modelos descritos acima, a prática do *omnichannel* ou tentativas aproximadas de melhorar a experiência dos consumidores com o uso de tecnologias implantadas no varejo cresceu enormemente. Além das duas formas básicas de comprar, *showrooming* e *webrooming*, uma das primeiras derivações de seus processos foi o *click & collec*, um modelo no qual o consumidor compra pela internet e retira o produto, já separado, na loja mais próxima.

A partir do ano de 2020, a pandemia de coronavírus fez os números de compras por *e-commerce* se ampliarem imensamente, de modo a preservar a segurança sanitária por meio do afastamento físico. As compras em supermercados e shopping centers usaram o modelo *click-and-colect* no Brasil, mediante a escolha do cliente, que preferia ir buscar os itens adquiridos em sistemas de *drive thru* em vez de esperar pelo *delivery* que incidiria em custos e tempos maiores.

A incorporação do on-line na loja física, formato também chamado de *in-line*, é mais uma alternativa mista. “Muito se fala em varejo off-line, on-line, multicanal e *omnicanal*, tudo isso convergindo para o *varejo em linha (in-line)*, que é o resultado da união entre os processos on e *off-line* e não um contra o outro” (SOUZA, 2015, p. 41).

A marca *Amaro*, de moda feminina, tem se destacado nesse modelo híbrido,

caracterizado também por sua estrutura e estratégia de distribuição a partir de CDs (centros de distribuição), como ocorre no *e-commerce*. Seu modelo amplia a possibilidade de análise das questões relativas ao relacionamento com o consumidor na experiência vivida pela tatilidade, pelo odor e visualidade do produto, além dos elementos de várias linguagens constituintes do ambiente de loja, repletas de painéis digitais, gôndolas e vitrines transparentes, para alcançar o valor da visibilidade e pertencimento no cenário contemporâneo permeado pelo digital. A *guideshop* da Amaro se diferencia das lojas físicas, pois traz uma ruptura na forma tradicional de consumo de produtos. Eles ficam expostos como em um *showroom* e o cliente pode ver, tocar, manuseiar, cheirar e provar modelos de produtos diversos. Mas a loja não possui grande quantidade de estoques dos produtos. Então, o estabelecimento dispõe de monitores de compra eletrônica (ou o cliente pode fazê-lo em seu *smartphone*). O cliente escolhe o produto e suas especificações, compra no *e-commerce* dentro da loja física e se vai. O produto será despachado para o seu endereço e entregue em poucas horas, sem que ele o tenha que carregar. O valor construído, quando se tem a integração dos espaços virtual e físico, como nesse caso, não é o de estar apenas na moda vestimentar, mas de proporcionar a construção do sujeito contemporâneo, que vive numa sociedade de consumo urbanizada, na qual a relação comercial é movida pela sedução de se sentir um sujeito inteligente, prático, capaz de comprar sem a ostentação de carregar os produtos fisicamente, e em espaços inusitados e repletos de tecnologias, como lojas de shopping pequenas ou em um container, portanto, alguém cosmopolita e atualizado (MATUZAWA, 2019). A marca, por sua vez, aproveita e otimiza seu know-how em logística, para atender com agilidade e reduzir seus custos de aluguel (pois as lojas físicas são pequenas) e transporte (sem a necessidade de abastecer seus pontos com grandes estoques).

Mesmo que algumas organizações ainda não tenham conseguido integrar todos os seus processos e unificar a abordagem da marca para os clientes, independentemente do ponto de contato acessado, percebe-se no mercado diversas iniciativas e usos criativos da tecnologia nos pontos de venda como atrativos promocionais, situações de marketing de experiência, aproximação do cliente ao produto etc.

Romano (*in* ANGELO; NIELSEN; FOUTO, 2012, p. 291-327) aponta diversos recursos da tecnologia que inovam, melhoram o desempenho e a eficiência no varejo, além de promover experiências que encantam os clientes,

dentre elas aplicações (*ECR – Efficient Customer Response*, *CRM – Customer Relationship Management*, sistemas de pagamentos eletrônicos), sistemas de captura de dados (por reconhecimento óptico, de voz, biometria e radiofrequência etc.), realidade aumentada, objetos equipados com *touch screens* e *IOT (Internet of things)*. A inteligência baseada em dados é a ferramenta fundamental para as operações da maior parte dessas inovações. Vejamos a seguir exemplos que tangibilizam a incorporação de diversas técnicas, já implantados no varejo brasileiro.

Pensando na aproximação com os clientes e oferta de maior conveniência, algumas marcas e negócios criaram novos formatos para venda e entrega de produtos, chegando até onde moram ou se colocando em meio aos seus trajetos.

As *vending machines* (BARKI; PARENTE, 2014) vêm se popularizando como formato, pois dispensam mão de obra, ocupam pouco espaço, têm custos baixos, podem ser adaptadas ao sortimento de produtos mais adequado ao ponto e tem fácil sistema de reposição de estoques. Modelos de marcas como Hering (DAHLKE, 2020) e Havaianas, produtos que dispensam apresentações, instalaram tais pontos de vendas em estações de metrô e aeroportos, esses últimos bastante convenientes, uma vez que os clientes têm tempo disponível enquanto esperam seu transporte, além de eventualmente precisarem desses itens em suas viagens.

Em outro exemplo recente, a reclusão das famílias em decorrência da pandemia de coronavírus viabilizou a operação do projeto de supermercado dentro de condomínios com até 350 famílias, o *Hirota Express em Casa* (SALOMÃO, 2020). O ponto se estabelece dentro de um container, oferecendo 500 itens básicos. O miniespaço usa biometria e *QR Codes (Quick Response Code*, ou código de resposta rápida, pois é um código de barras bidimensional) pré-cadastrados para que usuários possam acessar a unidade usando *selfcheckout*. A limpeza e reposição de produtos ocorre duas vezes por semana por um funcionário da empresa. Modelos semelhantes de micromercados, inspirados em máquinas de refrigerantes, são oferecidos pela empresa Inova Machines para serem instalados em garagens ou espaços disponibilizados pelos condomínios. O mix de produtos é personalizado de acordo com as solicitações dos moradores.

A personalização apareceu ainda com recursos relacionados à biotecnologia. A loja Amaro, citada anteriormente, lançou coleção baseada em

material genético de dezenove mulheres, estudando a ancestralidade global dos perfis além de aspectos emocionais, preferências diurnas e noturnas, níveis de impulsividade (AMARO, 2019; HARPER'S BAZAAR, 2019). Foi coletada a saliva das influenciadoras digitais convidadas para que fossem analisado o material genético e, a partir dele, a equipe da marca desenvolveu a coleção. A loja Dengo, da Avenida Faria Lima, em São Paulo, possui andares onde o cliente pode tomar café com quatro tipos de torra, preparar seu próprio chocolate com os ingredientes que preferir, ir ao restaurante e criar embalagens personalizadas (DENGO, 2021). O Boticário Lab tem serviços especiais ao cliente, como preparar seu próprio perfume dentre 1.800 essências, fazer um diagnóstico do tipo de cabelo para propor os melhores produtos, um café assinado por barista especializado, doces e salgados por empresas que acompanham o conceito da marca, além de um salão de beleza assinado por um profissional. A fim de atender as medidas de segurança, designers começaram a utilizar o aplicativo *Mym* que escaneia o corpo da pessoa em 3D e, a partir dele, se faz a modelagem para a nova peça de roupa. O estilista Jun Nakao utiliza esta tecnologia para dar aulas sobre modelagem e criação de peças.

A loja da Natura na Rua Oscar Freire, na capital paulista, também traz um novo design de loja, reforçando os valores da marca, como uso de produtos nativos da Amazônia e cerrado, a importância da sustentabilidade através de muito verde e ponto de coleta de embalagens descartáveis (MERCADO & CONSUMO, 2020). A biofilia, que é trazer a natureza para dentro dos espaços internos, ficou ainda mais valorizada quando chegou a pandemia e as pessoas tiveram que ficar mais tempo em suas casas. Há participação de vários artistas brasileiros como os Irmãos Campana, entre outros, como modo de reforçar a ideia de brasilidade. A marca usa de um sensor que lê a pele e, através de um aplicativo, avalia e recomenda os produtos mais adequados para tratamento. Há também um simulador de produtos de maquiagem, ao fundo da loja, em um tablet que filma o cliente sem que ele tenha que fazer o experimento fisicamente e o sistema digital *perfum.Ar* que dispara um jato de ar seco com a fragrância escolhida.

Em modelo alternativo ao *click and collect*, mais próximo do consumidor, mas sem realizar o *delivery* de produtos, a B2W Digital, dona dos sites Americanas, Submarino, Shoptime e Sou Barato, implementou lockers para retiradas de produtos em estações do metrô de São Paulo e Rio de Janeiro. Por

meio de um *QR Code*, os clientes que comprarem on-line podem retirar o pedido em uma das *e-Boxes* presentes em postos de gasolina e no metrô (ECOMMERCEBRASIL, 2021).

Os *smartphones* como os óculos e lentes corretivas, o silicone, as muletas, o implante de *chip* se tornaram próteses do homem atual, não há mais como dissolver o homem do objeto ou o objeto do homem, pois sua convergência está dada. Este amálgama, que o liga pelo dispositivo à intermitente rede, transforma a condição de “ser” humano numa espécie de ciborgue que se constrói de muitas partes físicas, emocionais, elétricas, digitais, entre outras. Podemos entender que esta condição multifacetada se reflete nas nossas práticas sociais, nas quais regemos o tempo e o espaço como uma extensão das nossas mentes e nossos olhos, pés e mãos, como mencionado por Kerckhove (2009), discípulo de McLuhan, o célebre autor canadense que explorou a ideia das extensões do homem enquanto modos de se relacionar e comunicar com o mundo. O uso de *smartphones*, *notebooks*, *tablets* conectados na rede em tempo real e em mobilidade, traz um novo momento de experiências nas práticas do consumo. Os aplicativos para *smartphones*, equipamentos que estão nas mãos de praticamente todos os brasileiros, são um dos caminhos mais frequentes de inovação tecnológica dos varejistas.

A TokStok permite, em seu aplicativo, enxergar os móveis em tamanho real no ambiente que o cliente precisa instalá-los para a decoração (PONTES, 2015). Através do aplicativo da marca, a Dengo uniu o atendimento humano ao vivo com a compra virtual (DENGO, 2021b). A ferramenta, chamada *live-commerce* ou *stream shop*, mostra um vendedor na loja física em tempo real que ajuda o cliente a escolher os produtos e explicar sobre cada um deles até finalizar e colocar na cesta eletrônica, como se estivesse em uma loja física. A Digital Store, da marca Arezzo (AREZZO, 2020), foi uma demonstração que ocorreu em tempos de reclusão total (em julho de 2020, auge da pandemia), no seu canal do Youtube, com atendimento personalizado e exclusivo durante a apresentação. O cliente fazia a leitura do *QRCode* e era direcionado para o WhatsApp da loja física mais próxima de onde morava, em qualquer local do Brasil, ou poderia cair no canal do e-commerce ou, ainda, para a Central de Atendimento. Em qualquer deles, podia comprar acessando o *QR Code* ou a *bio* do Instagram da Arezzo, clicando no link “Conecte-se com a Arezzo”.

Os modelos de *showroom* ganham com personalização e distração para o consumidor, proporcionando interações instigantes. A loja da Mizuno no

Shopping Morumbi em São Paulo (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2019) valoriza e proporciona a experiência do cliente, sob várias formas, desde o uso de testes biomecânicos, espelho interativo no provador, tipos de iluminação simulando ambientes que o cliente frequenta, além da compra pelo *e-commerce* e retirada em *lockers* físicos. Projeto do arquiteto japonês Kengo Kuma (o mesmo que projetou a Japan House), a Fast Shop Shopping Ibirapuera, na mesma cidade, traz ambientações simulando uma casa para mostrar como a tecnologia pode funcionar internamente e facilitar o dia a dia do morador. Enquanto a loja física promove tais experiências envolventes, o *e-commerce* da marca cresceu mais de 300% das vendas em 2020, que antes representavam 30% do faturamento da marca, em um exemplo de cooperação entre os canais (PORTAL ELETROLAR, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estas formas inovadoras de organização dos pontos de vendas sinalizaram o começo de muitas estratégias e táticas que o varejo tem procurado trazer e que podemos entender como sendo a terceira revolução do varejo (depois das viradas ocorridas com a concepção do autosserviço e da criação do *e-commerce*), visto que a articulação entre o *off* e o *on-line* modifica a gestão dos canais de distribuição (MATUZAWA, 2019).

A reunião desses dois mundos tem impactado e alterado toda a espacialidade e os processos das lojas físicas e digitais. Enquanto elementos mediadores da relação com os clientes e produtor de sentido para as suas marcas, como modo de construção de experiências memoráveis, associadas aos valores pregados nas estratégias de *branding*, criam demandas para uso da inteligência de dados aplicada ao PDV. Os sistemas, aplicativos, soluções de bancos de dados, hardwares equipados com as mais novas tecnologias, como realidade virtual e aumentada, internet das coisas, dispositivos eletrônicos que fazem leituras diversas da corporalidade dos clientes, e tantas outras, mencionadas ou não nesses exemplos, têm as funções de facilitar a compra dos produtos dentro da loja, trazer informações e esclarecer dúvidas, acelerar processos, reduzir custos, ampliar o controle sobre vendas e estoque, atender sob medida as expectativas dos distintos perfis de clientes, mas, sobretudo, construir experiências memoráveis sobre as marcas.

Os clientes são transformados pelo contexto permeado de tecnologia no qual vivem, mas lembramos que esse cenário é marcado por valores, condutas e preocupações que estão no imaginário coletivo, e são tanto ou talvez mais importantes que a tecnologia. Apesar da necessidade das marcas de serem flexíveis e adaptáveis, o essencial para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) é manter a autenticidade como o ativo mais valioso e destacar como diferencial. Assim, propósitos ligados ao bem-estar, ao prazer, à sustentabilidade, à praticidade, ao cosmopolismo, aos direitos humanos, à igualdade, à diversidade, estão no cerne nas experiências proporcionadas aos clientes por suas marcas de modo integrado, nos ambientes físicos, digitais e híbridos.

REFERÊNCIAS

AMARO. AMARO DNA COLLECTION. **A primeira coleção de moda inspirada no DNA.** 14/11/19. Disponível em: <https://amaro.com/blog/br/amaro-news/colecao-amarodna/>. Acesso em: 1 maio 2021.

ANGELO, C. F.; NIELSEN, F. A. G.; FOUTO, N. M. M. D. (Coord.). **Manual de varejo no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Ed., 2012.

AREZZO. **Arezzo digital store Morumbi.** 17/07/20. Disponível em: <https://www.arezzo.com.br/mundoarezzo/novidades/arezzo-digital-store-morumbi>. Acesso em: 4 maio 2021

BARKI, E.; PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DAHLKE, A. P. Hering passa a vender camisetas básicas em máquinas de autosserviço. 04/08/20. In: **ECONOMIASC.** Disponível em: <https://www.economiasc.com/2020/08/04/hering-passa-a-vender-camisas-basicas-emmaquinas-de-autoservico/>. Acesso em: 4 maio 2021.

DENGO. Disponível em: <https://www.dengo.com.br/>. Acesso em: 3 maio 2021. DENGO. **Streamshop.** Disponível em: <https://aovivo.dengo.com.br/#/dengo-aovivo/loja>. Acesso em: 3 maio 2021.

ECOMMERCEBRASIL. **B2W Digital instala 81 lockers para retirada de produtos comprados online.** 06/01/21. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/b2w-digital-lockers-retirada->

[produtos/](#). Acesso em: 5 maio 2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Na loja interativa da Mizuno no Brasil, o cliente pode experimentar o tênis com luz de academia, rua ou praia. 19/11/2019. Disponível em:

<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/11/na-loja-interativa-da-mizuno-nobrasil-o-cliente-pode-experimentar-o-tenis-com-luz-de-academia-rua-ou-praia.html>. Acesso em: 3 maio 2021.

HARPER'S BAZAAR. **AMARO cria coleção baseada no DNA das brasileiras**: A "DNA Collection" usa dados genéticos de 19 formadoras de opinião. 05/11/19. Disponível em: <https://harpersbazaar.uol.com.br/moda/amaro-cria-colecao-baseada-no-dna-dasbrasileiras/>. Acesso em: 1 maio 2021.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. Tradução Susana L. de Alexandria. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KERCKHOVE, D. **A pele da cultura**. São Paulo: Annablume, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017

LAZARIS, C.; VRECHOPOULOS, A. From Multichannel to "Omnichannel" Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONTEMPORARY MARKETING ISSUES (ICCM), 2ND., 2014. Atenas. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/267269215_From_Multichannel_to_Omnichannel_Retailing_Review_of_the_Literature_and_Calls_for_Research. Acesso em: 7 maio 2021.

LINDSTROM, M. **Brand sense**: build powerful brands through touch, taste, smell, sight and sound. New York: Free Press, 2005.

MATUZAWA, C. L. **Transformação digital no varejo de moda**: construção de sentidos do consumo contemporâneo. 2019. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica)– Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

MCCRACKEN, G. **Cultura e Consumo**: uma explicação teórica da estrutura e

do Movimento do significado cultural dos bens de consumo. *In: RAE: Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 1, jan./mar. 2007. Disponível em: <https://rae.fgv.br/node/43270/sumario>. Acesso em: 7 maio 2021.

MERCADO & CONSUMO. **Nova loja-conceito da Natura é mistura de galeria de arte e local de compras**. 01-12-20. Disponível em: <https://mercadoconsumo.com.br/2020/12/01/nova-loja-conceito-da-natura-e-misturade-galeria-de-arte-e-local-de-compras/>. Acesso em: 4 maio 2021.

PONTES, V. **Tok&Stok lança aplicativo de realidade aumentada que permite que você veja o futuro**. 23/04/15. Disponível em: <http://www.dcoracao.com/2015/04/toklanca-aplicativo-de-realidade.html>. Acesso em: 3 maio 2021.

PORTAL ELETROLAR. **Fast Shop reforça estratégia omnichannel e ultraconveniência**: Rede, que cresceu 300% no digital, materializa em nova loja no Shopping Ibirapuera o varejo phygital. 12/11/20. Disponível em: <https://www.eletrolar.com/fast-shop-reforca-estrategia-omnichannel-ultraconveniencia>. Acesso em: 5 maio 2021.

ROMANO, R. R. O uso da tecnologia para encantar o cliente e melhorar a eficiência. In: ANGELO, C. F.; NIELSEN, F. A. G.; FOUTO, N. M. M. D. (Coord.). **Manual de varejo no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2012.

SALOMÃO, K. Como coronavírus e home office, Hirota lança mercado para condomínios: a loja, sem nenhuma contato humano, será aberta pela leitura de código QR e as compras serão feitas por self check out. 02/07/20. *In: PORTAL EXAME*. Disponível em: <https://exame.com/negocios/com-coronavirus-e-home-office-hirota-lanca-mercado-para-condominios/>. Acesso em: 7 maio 2021.

SCHMITT, B. H. **Customer Experience Management**: a revolutionary approach to connecting with your customers. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. Tradução Elisabeth Leone. São Paulo: Estação das Letras Editora, 2006.

SOUZA, G. de. **A transformação dos negócios na Omnieria**. São Paulo: Gráfica Referência, 2015.

VERHOEF, P. A.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to OmniChannel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

WOLNY, J.; CHAROENSUKSAI, N. Mapping customer journeys in multichannel decisionmaking. **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**, v. 15, n. 4, p. 317-326, 2014.

A CENTRALIDADE DO **TRADER** NA CONTEMPORÂNEA TEORIA DAS FINANÇAS

A Moderna Teoria das Finanças apregoa que, em um mercado eficiente, os ajustes de preços relativos são realizados instantaneamente a cada nova informação gerada pelo ambiente, não havendo possibilidade de algum player se antecipar aos demais. Mas a variável tempo não é considerada no modelo e, na prática, os profissionais que percebem segundos antes uma mudança de cenário, podem se posicionar para obter uma performance superior aos concorrentes. No mercado financeiro, os profissionais estão expostos a um alto grau de estresse em função da necessidade de tomar decisões extemporâneas, em que a velocidade de raciocínio e de tomada de decisão são os seus maiores trunfos. O estudo aponta as características de uma melhor qualidade decisória sob estresse e procura demonstrar que tanto marcadores somáticos quanto as heurísticas e vieses de comportamento apresentados na teoria das finanças comportamentais estão presentes de forma substantiva na tomada de decisão, influenciando-as.

Augusto Felipe Caramico dos Santos (FEA – PUC-SP),
Fabio Gallo Garcia (FGV e ex-professor FEA – PUC-SP) e
Paulo Romaro (FEA – PUC-SP)

INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a evolução dos estudos que permeiam a Teoria Financeira, dando ênfase a um dos principais agentes do mercado financeiro: o *trader*. A Moderna Teoria Financeira (MTF) pasteurizou o perfil do tomador de decisão com a criação da ideia do *Homo economicus*, tirando praticamente a importância do processo de tomada de decisão pelos agentes que atuam no mercado. Nesse sentido, descrevemos a evolução da teoria financeira ao longo de quase um século colocando um de seus principais agentes no centro da cena. Isso nos permite vislumbrar o campo a ser desenvolvido pela Contemporânea Teoria das Finanças.

Na origem da MTF, os economistas descreviam o comportamento dos mercados como se fossem fortemente eficientes, ou seja, todas as informações sobre um determinado ativo já estariam incorporadas em seus preços. Nesse caso, não haveria condições de um indivíduo prever a direção do mercado, pois os ativos seguiriam um caminho aleatório (SAMUELSON, 1965).

Fama (1970) apresentou a hipótese inicial de que os preços dos títulos refletiam integralmente todas as informações disponíveis, chamada de Hipótese do Mercado Eficiente (HME), na qual o mercado ajustaria o valor de um título de forma imediata sempre que um evento ocorresse e fosse divulgado, mantendo o seu valor justo.

Ao assumir um ambiente em que a HME era válida, não haveria então a possibilidade de um agente estabelecer uma estratégia para obter ganhos extraordinários, ou seja, ganhos superiores aos esperados para a classe de risco dos ativos que compunham a sua carteira de investimentos.

Resumindo, sendo os investidores racionais e os mercados eficientes, esperava-se que não existissem discrepâncias relevantes entre os preços estimados e os preços reais dos ativos estabelecidos no mercado.

ANOMALIAS

Porém, as evidências de discrepâncias que foram surgindo no mercado entre preços estimados e reais dos ativos, ditas anomalias, tornaram-se em

amplo campo de estudos que buscavam justificar a aparente não eficiência do mercado.

Várias anomalias foram apontadas e diversas hipóteses foram desenvolvidas para explicá-las. Dentre as pesquisas realizadas sobre as anomalias de mercado, destacamos aquelas que se justificam em função da reação do *trader*, foco de nosso texto.

O TRADER

Davies e Canes (1978), utilizando um estudo de eventos, assinalaram a existência de retornos anormais no momento da divulgação dos dados financeiros, demonstrando que nem todos os investidores possuíam o mesmo nível informacional. De Bondt e Thaler (1985; 1987) verificaram que alguns participantes do mercado reagiam de forma acima do normal à divulgação de informações, gerando retornos anormais e tornando o mercado, ao menos temporariamente, com menor grau de eficiência, portanto, não racional.

Nos anos 1990 são destacados dois fatores que poderiam justificar que alguns indivíduos realizassem ações não esperadas pela teoria tradicional: o primeiro fator relativo aos limites à arbitragem e, o segundo, a psicologia (SHLEIFER; SUMMERS, 1990).

Uma proposição surgida, à época para explicar o menor grau de racionalidade apresentada pelo mercado, foi a de sugerir que há dois tipos de investidores no mercado: um que pode ser chamado de *smart money* ou especulador racional, e um tipo de investidor, denominado *noise trader*, que reage a um conjunto de estímulos distintos da informação existente sobre os ativos para tomar sua decisão de comprar ou vender, inserindo um grau de irracionalidade nos mercados (SHLEIFER; SUMMERS, 1990).

O mercado poderia então ser analisado pelos seus participantes com base nos comportamentos que anteriormente foram praticados pelos investidores, quando se depararam com um padrão já estabelecido anteriormente. Se esses padrões forem encontrados, pode-se supor um aumento da confiança do investidor que assumiria mais riscos (ALPERT; RAIFFA, 1982) ou consideraria maior o peso da nova informação em detrimento das anteriores (KAHNEMAN; TVERSKY, 1982), gerando reações momentâneas além das

esperadas no preço dos ativos.

Por seu lado, os analistas técnicos ou gráficos sempre buscaram a identificação da construção de padrões de comportamento dos preços no mercado em decorrência das atitudes dos demais investidores. Portanto, contrariando o que postula a HME, ao afirmar que existe um ciclo nos ativos e que é possível tomar uma decisão que o antecipe com base em um padrão verificado no passado.

A Escola Técnica postula que, pelo menos em prazos curtos, não há aleatoriedade no caminho dos preços e a decisão não está atrelada apenas a uma nova informação que se torna pública.

As expectativas de retorno são mais consideradas pela óptica da magnitude de seus impactos do que pela frequência com que ocorrem (GRIFFIN; TVERSKY, 1992), sendo que, conforme o peso que se atribui à expectativa da informação, verifica-se empiricamente que o mercado tende a reagir menos do que o esperado quando há uma estabilidade na expectativa da informação, podendo supor aí uma utilidade marginal decrescente da informação adicional.

Dessa forma, para a análise técnica, não importa o nível de informação de um investidor, uma vez que tanto aquele investidor bem-informado como aquele sem maior grau de informação se valerá do mercado para a realização de seus negócios, refletindo o comportamento de ambos no preço e no volume negociado (NEELY; WELLER, 2011).

AS FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

Calvet (2001) afirma que a maior parte da volatilidade do mercado é oriunda da combinação do interesse de precaução do investidor com a informação incompleta acerca dos ativos. Ofek e Richardson (2003) e Chen (2002) sugerem que, se os investidores possuem expectativas heterogêneas acerca dos ativos, o mercado pode apresentar, por um longo período, um otimismo extremado, devido à dificuldade dos investidores institucionais em desfazer suas posições.

Assim, os *traders* profissionais não seriam então capazes de interferir na direção do mercado, mas poderiam identificar padrões e, baseados na sua experiência pessoal, estimar os preços de mercado dos ativos antecipadamente,

conferindo a eles um retorno adicional. Isso vai ao encontro da Teoria da Perspectiva (TVERSKY; KAHNEMAN, 1979), ao afirmar que os impactos dos ganhos e das perdas são fruto da percepção de utilidade que trazem para o indivíduo, mais até que das riquezas que geram.

O fato é que não são somente fatores objetivos que podem vir a impactar o preço de um ativo mas, também, eventos de ordem pessoal influenciam o comportamento de um indivíduo em um contexto de mercado. Edmans, Garcia e Norli (2007) identificaram evidências psicológicas que relacionam os resultados de diversos eventos esportivos e o retorno de ações no dia subsequente. Anteriormente, já se havia identificado o efeito da luz do dia no humor dos indivíduos (SAUNDERS, 1993; HIRSHLEIFER; SHUMWAY, 2003), o efeito das noites maldormidas na retenção da memória de curto prazo (KAMSTRA; KRAMER; LEVI, 2000) e o efeito dos ciclos lunares (YUAN; ZHENG; ZHU, 2006), entre outros.

Rubinstein *et al.* (2001) afirmam que o agente começa de forma sensata a análise da informação, mas em certas situações ele apresenta comportamento irracional no curto prazo.

Avery e Zemsky (1996) afirmam que existe uma diferença no comportamento do indivíduo isoladamente e em um contexto de grupo, apresentando um comportamento impulsivo quando em grupo, que atua por meio da imitação do comportamento dos demais, denominado *efeito manada*. Bekaert *et al.* (2013) afirmam que o *efeito manada* faz com que os investidores deixem de classificar os ativos financeiros pelos seus valores fundamentais, gerando assim bolhas especulativas.

Ainda, Weber e Camerer (1997) afirmam que os investidores possuem predisposição a manter em seu portfólio ativos que estão gerando prejuízo, devido à tendência das pessoas a ver o risco de um ativo que já está com retornos negativos ante o mercado como de menor intensidade que o risco dos ativos que apresentam retornos positivos.

Sob a óptica das Finanças Comportamentais, considera-se a ideia de que os indivíduos superestimam a própria capacidade de análise diante de condições de incerteza e, por isso, criam um excesso de confiança, que gera vieses no julgamento de acontecimentos, pautando suas decisões por padrões ocorridos no passado e pela crença de sua possível repetição no futuro (KAHNEMAN; TVERSKY, 1974). Outra premissa é que seria possível modelar a preferência

dos investidores e a forma como eles avaliam os riscos envolvidos em uma decisão.

Levando em conta que há interação social entre os indivíduos, os agentes tendem, então, a considerar eventos independentes de forma interligada, fazendo com que, em sua argumentação, busquem evidências para confirmar suas hipóteses e crenças, justificando o viés existente no processo decisório (BAZERMAN, 2002).

Andreoni e Sprenger (2012) afirmam que as preferências por risco em relação ao futuro são afetadas pelos estados emocionais apresentados no presente, demonstrando que as preferências pelo risco são distintas das preferências por tempo. Assume-se, então, que o investidor, ao efetuar uma escolha intertemporal, realiza uma série de combinações de cenários, alterando continuamente a sua percepção de utilidade na escolha prevista e ajustando suas expectativas.

Os padrões encontrados não mostraram correspondência com a teoria da perspectiva (Kahneman e Tversky, 1979; 1992; Wu e Gonzalez, 1999), revelando que o investidor prefere alguma certeza, quando se mostra disponível, na sua escolha, descontando as opções com risco acima do esperado (ANDREONI; SPRENGER, 2012, p. 3373).

Segundo Guiso *et al.* (2013), a hipótese de que as preferências são bem comportadas em relação aos riscos, apesar de influenciar grande parte da teoria financeira tradicional, não seria condizente com o que se tem mostrado empiricamente após a crise financeira mundial de 2007.

Logo, as análises de ações pelos modelos tradicionais deixariam de considerar em seus preços os efeitos dos sentimentos dos investidores, gerando ondas desproporcionais de expectativas e a aversão ao risco agregado, que afetam de forma assimétrica o risco de um ativo em relação aos demais (BENHABIB *et al.*, 2015).

Abreu e Brunnermeier (2003) e Avery e Zemsky (1996) afirmam ainda que os *traders* possuem sensações e sentimentos que geram sinais, principalmente acreditando em uma situação inercial, ou seja, continuar comprando um ativo na expectativa de que os demais também continuarão com essa percepção até que uma nova informação surja em outro sentido.

As evidências demonstram, todavia, que esses indivíduos sofrem uma perda no seu autocontrole e na sua capacidade de julgamento e, ante uma decisão em

que devem assumir riscos, como em um jogo, por exemplo, apresentam uma condição denominada “miopia à aversão de risco” (THALER; BENARTZI, 1995; KAHNEMAN *et. al.*, 1997; SIEGEL; THALER, 1997), realizando escolhas piores de forma sucessiva.

PROCESSO PSICOSSOMÁTICO

Entende-se que o processo decisório envolve uma série de fatores inerentes à natureza humana, sendo que muitas das escolhas realizadas são contextualizadas em um ambiente de estresse e incerteza, sendo que elevados níveis de estresse fazem com que os indivíduos realizem escolhas prematuras, ou seja, tomem a decisão antes de analisar todas as alternativas e avaliar seus resultados potenciais (JANIS; MANN, 1979).

Dickerson e Kemeny (2004) consideram que o estresse é um elemento inerente a toda doença, e que produz certas modificações na estrutura e na composição química do corpo, que ocorre quando a demanda de informações excede a capacidade regulatória do organismo, particularmente em situações que se mostram imprevisíveis e incontrolláveis. Necessário afirmar que o cérebro reage imediatamente ao estresse no momento em que ocorre a exposição ao evento, encadeando uma série de reações físicas imediatas no corpo humano, tais como aumento dos batimentos cardíacos e pressão, sendo a adrenalina o elemento responsável por preparar o corpo para uma situação de “lutar ou fugir” (CANNON, 1914 apud STARKE *et al.*, 2012).

Diante da percepção de que vantagens e desvantagens dependem de mecanismos também subjetivos e que englobam o uso de estratégias, considera-se que o processamento de respostas deve ser fruto da sensibilidade à punição ou à recompensa, que pode ser alterada conforme o nível de estresse do indivíduo (STARKE; LUDWIG; BRAND, 2012). Dessa forma, indivíduos com elevados níveis de estresse não conseguiriam ajustar adequadamente suas percepções, fazendo com que o controle de racionalidade de suas escolhas seja prejudicado.

HEURÍSTICAS

Simon (1983) e Kunz e Huber (2007), entre outros, buscaram através de modelos matemáticos explicar e prever o processo de decisão realizado sob incerteza, demonstrando a utilidade ordinal das alternativas possíveis e das informações disponíveis, com base no conceito de preferência proposto por von Neumann e Morgenstern (1944). Admite-se, assim, que indivíduos não possuem plena capacidade de sempre realizarem decisões estratégicas de forma precisa, efetuando suas escolhas em parte por meio do processo heurístico (GIGERENZER; TODD, 1999; STEVENSON; HICKS, 2016), influenciando a resposta e a negligência de probabilidades (KAHNEMAN; TVERSKY, 1981; KAHNEMAN; FREDERICK, 2007).

Afirma-se que o ser humano é racional-analítico devido à sua capacidade de realizar, em sua maioria, decisões estratégicas de forma intuitiva, em um processo duplo, denominado abordagem integrativa. Esse processo consiste em supor que, ao decidir, o ser humano busca, de certa forma, encadear as informações lentamente, de forma flexível, neutra e racional. Sua aplicação, entretanto, não ocorre sob os mesmos critérios, pois as decisões podem ser admitidas em um sistema intuitivo-experimental que, atuando em paralelo com o racional-analítico, é mais rápido, associativo e emocional no processamento das informações e, conseqüentemente, das escolhas.

A ideia de um ser humano racional-analítico foi apresentada inicialmente por Kahneman e Tversky (1974). Segundo os autores, se a decisão ocorre em ambiente de incerteza, seja porque as conseqüências da decisão são implícitas ou porque a totalidade da informação não pode ser processada pelo indivíduo, não é possível estimar matematicamente as regras do seu cálculo, mas sim analisar alguns indicadores que poderiam demonstrar o comportamento previsto através de inferências (GILBERT; ALLAN, 1994) ou escolhas intertemporais para ganhos de longo prazo (CHABRIS, 2007).

A análise da integração da percepção de ganhos e riscos no processo de escolha pode gerar um conflito entre o processo racional-analítico e o processo emocional-intuitivo na primeira resposta que o cérebro proporciona ao indivíduo em decisões tomadas sob certo grau de incerteza, dependendo da situação e do conjunto de valores disponíveis para subsidiar a ponderação do sujeito, gerando respostas automáticas e velozes sem considerar corretamente o risco envolvido (VORHOLD, 2008).

Martino *et al.* (2006) analisaram a tomada de decisão aplicada aos riscos da decisão financeira, verificando que decisões influenciadas por critérios não

objetivos fazem com que se prefira a experiência do presente, que libera dopamina e gera prazer, trazendo uma recompensa imediata ao indivíduo, ante a expectativa de maiores retornos no futuro, sendo essa escolha pela impulsividade decorrente de uma assimetria entre a habilidade de decidir e a memória funcional (BECHARA *et al.*, 1998; MANES *et al.*, 2002).

Chase, Bartolomeo e Dugatkin (1994) e Dugatkin (1997) constataram que a experiência social, que o indivíduo traz consigo, afeta as suas interações, fazendo com que assuma posturas distintas após uma situação de derrota ou de vitória. Dessa forma, indivíduos que alcançaram mais vitórias, ainda que sobre oponentes mais fracos, tendem a vencer a próxima vez, mesmo em condição de desvantagem.

Em determinadas situações de elevada incerteza, as escolhas podem envolver um conflito entre a emoção e a estratégia racional, impactando o arcabouço de valores do indivíduo. Damasio (1996) dá a essa condição o nome de “hipótese de marcação somática” (*somatic marker hypothesis*), demonstrando uma conexão entre a recompensa ou punição e a decisão tomada através de critérios emocionais. Essas emoções são revividas então durante novas decisões que ocorrem, influenciando o processo de escolha do indivíduo, e esses marcadores agem para iniciar caminhos ou alertar sobre sinais de que a decisão atual pode gerar desvantagens em relação à direção desejada inicialmente, atuando como uma memória de sensibilidade (DUNN *et al.*, 2006).

Ocorre que todas as decisões produzem para o indivíduo consequências e, uma vez que tais marcadores podem preceder a escolha pela via cognitiva, essa sensibilidade tende a gerar distorções na percepção de recompensas e punições, pelo fato de o indivíduo não identificar adequadamente a melhor relação de risco *versus* retorno entre as escolhas.

A relação existente entre impulsividade e tomada de decisão (BECHARA *et al.*, 2006) pode ser vista como um dos fatores que auxiliariam os *traders* a capturar tais movimentos diante de uma memória de trabalho persistente, proporcionando a criação de um marcador somático apto a obter maior taxa de sucesso em suas operações e, conseqüentemente, retornos excedentes.

A vantagem percebida pelo *trader* poderia se dar tendo em vista a necessidade de avaliação imediata de uma situação que acionaria um Marcador Somático, que faria com que, antes de raciocinar sobre as suas opções do

ponto de vista da relação custo \times benefício, o indivíduo se depare com uma sensação corporal automática. Tal sensação é fruto de um processo anterior ao evento, oriundo de outras escolhas efetuadas, mas que considera a atribuição de diferentes funções cognitivas e afetivas daquela decisão (BECHARA, 2001; BECHARA *et. al.*, 1994; 2003; DAMASIO, 1996).

Considera-se que a percepção de vantagens e desvantagens depende de mecanismos subjetivos que englobam o uso de estratégias para compreender o processamento de respostas dos demais e a sensibilidade da punição ou a recompensa, que podem se alterar conforme o nível de estresse do indivíduo. Dessa forma, indivíduos com elevados níveis de estresse não conseguem ajustar adequadamente suas percepções, fazendo com que o controle da racionalidade de suas escolhas seja prejudicado.

Ademais, o estresse contínuo poderia elevar os riscos assumidos pelo indivíduo na decisão, ao promover aumento da preferência por opções que oferecem potencialmente maiores recompensas e punições, simultaneamente, principalmente em cenários em que as consequências se mostram apenas no longo prazo.

FINANÇAS EMOCIONAIS

Cabe ainda incluímos, além dos aspectos racionais e comportamentais, o papel da emoção e seus impactos psicossomáticos na tomada de decisão. A emoção é um processo do inconsciente que conduz as pessoas a determinadas atitudes em relação a si próprias e aos demais e que influencia diretamente a tomada de decisão financeira, pois vai além dos sistemas de julgamento e decisão propostos por Kahneman (2012). Nesses sistemas, denominados Sistema 1 e Sistema 2, Kahneman (2012) aborda a tomada de decisão de forma a separar a intuição da razão e apresenta que o Sistema 1, mais rápido, busca um modo intuitivo de agir, enquanto o Sistema 2 seria um modo mais controlado de tomar decisões, a partir de informações oriundas de julgamentos realizados através do Sistema 1.

Realizar o reconhecimento das emoções passadas pelo outro em um grupo social é condição fundamental para o indivíduo assegurar sua sobrevivência ou liderança dentro da espécie. Dessa forma, acredita-se que os seres humanos procuram adaptar suas conexões conforme os interesses pactuados naquele

instante, criando alianças situacionais.

Através de uma abordagem comportamental, Sharot *et al.* (2007) demonstram que os seres humanos esperam que os eventos futuros lhes sejam positivos, ainda que não exista nenhuma evidência que suporte essa hipótese. Dessa forma, foi verificado que as pessoas esperam viver mais tempo e com mais saúde que a média e desejam maiores chances de sucesso na carreira, criando um padrão cerebral que responde quando há previsão de um evento positivo e inibe quando o esperado é um fator que pode vir a contribuir para o pessimismo exacerbado e a depressão.

Quando um estado emocional se apresenta com características patológicas em um indivíduo, o processo cognitivo consome grande parte das energias obtidas durante o dia, sendo ativadas várias áreas do cérebro para coordenar as funções corporais.

Assim, no processamento das emoções, há um estímulo que cria uma qualidade de memória para cada episódio, conforme o tipo de estímulo recebido (ROOZENDAAL *et al.*, 2004), fazendo com que a concentração hormonal adequada em cada fase de processamento consolide a memória de uma forma diferente para cada sujeito (QUERVAIN *et al.*, 1998), influenciando inclusive o seu potencial de irritabilidade (DE KLOET *et al.*, 1998).

A exposição prolongada a esses estressores levaria o indivíduo a um cansaço extremo, depressão, apatia, dificuldade de concentração e, no longo prazo, até mesmo, osteoporose e deterioração do sistema imunológico, segundo Sapolsky (apud LUPIEN *et al.*, 2002).

Os seres humanos apresentam um sistema social de autopreservação que afeta o indivíduo quando ele se vê diante de desafios. Esse sistema reflete seus valores sociais e suas percepções de ganhos ou perdas em face das suas escolhas. Dessa forma, os indivíduos que o possuem de forma mais bem definida são percebidos com maior respeito e carisma nas suas decisões que os demais (DICKERSON; KEMENY, 2004).

Quando um evento se apresenta e suas condições são incontroláveis, os indivíduos tendem a apresentar a formação de um contexto mental marcado pela necessidade de agir constantemente para não falhar, visando preservar a todo tempo as conquistas alcançadas, aumentando o seu nível de estresse (DICKERSON; KEMENY, 2004, p.359).

Henckens *et al.* (2010) consideram que a capacidade do indivíduo de assimilar e armazenar memórias está diretamente relacionada à sua capacidade de adaptar o estressor a um contexto específico. Acredita-se que os *traders* apresentam padrões de comportamento de acordo com sua experiência e a incerteza da situação em que estão envolvidos, antecipando as tendências através da leitura do padrão de comportamento do mercado (KANDASAMY *et al.*, 2013).

Em condições reais de negociação, Coates e Herbert (2008) constataram que *traders*, em seus ambientes de trabalho, tinham sua agressividade e confiança aumentada na medida em que eles obtinham maiores retornos financeiros. Afirmam os autores, ainda, que a elevação dos níveis de estresse nos *traders* precedem o aumento da volatilidade nos mercados e aumentam a chance de retornos positivos quando a volatilidade se mostra presente.

Dessa forma, considera-se que a interpretação dos *traders* pode ser alterada em decorrência das oportunidades de fato, pois esses profissionais carregariam o impacto do “efeito do vencedor”, aumentando sua predisposição ao risco pelo excesso de confiança no controle da situação (COATES *et al.*, 2010).

Muitos autores apresentam a hipótese de que o mercado depende de incentivos entre os agentes (ALLEN; GORTON, 1993 apud HONG *et al.*, 2006) e/ou da estrutura de mercado (HONG *et al.*, 2006) para a identificação e formação de padrões.

Contribuem, também, na formação de padrões, as informações divulgadas nos meios de comunicação (YU *et al.*, 2013), uma vez que interfeririam na análise do valor dos ativos. Entretanto, aparenta ser plausível a ideia de que os *traders* possuem sensações e sentimentos que geram sinais, principalmente o sinal de continuar comprando um ativo na expectativa de que os demais também continuarão com essa percepção (ABREU; BRUNNERMEIER, 2003).

Bechara *et al.* (2003) afirmam que, para compreender as etapas que caracterizam o processo decisório, devem ser considerado os efeitos do marcador somático, com base nos estados emocionais do indivíduo, que o auxiliarão na percepção da recompensa ou punição em um processo associativo, fundamentado na reação afetiva de aprovação ou rejeição após cada uma das escolhas, através da identificação dos estímulos.

Shiv *et al.* (2005) afirmam que o investidor comum mostra um

comportamento adaptativo baseado em uma estratégia de conservação de seu patrimônio quando experimenta uma perda, e se mostra mais relutante para efetuar investimentos posteriores.

Taffler (2014) afirma que o fator emocional age de forma inconsciente nos indivíduos e exerce uma grande influência nas decisões financeiras. Essa nova perspectiva, denominada Finanças Emocionais, busca reconhecer que é inerente a todo processo de decisão financeira a associação de variáveis emocionais, tais como excitação e ansiedade, que agem além do processo mental consciente (BARGH; CHARTRAND, 1999; TURNBULL; SOLMS, 2007). Acredita-se que o inconsciente atua de forma a antecipar a experiência futura, explicando as variáveis que estão atualmente disponíveis para a parte consciente da mente, ou seja, estimulando a reflexão que precede a ação (BARGH; MORSELLA, 2008).

Kirsner (2012) observa ao avaliar sistemas de informações, que os investidores decidem ignorar de forma seletiva aquelas que não são convenientes, montando um julgamento somente com as informações que seriam particularmente interessantes para a sua crença de investimento, fazendo com que as pessoas inconscientemente sintam estar certas, mais do que elas efetivamente estão.

Assim, se o investimento financeiro é feito pelo investidor por meio de processos emocionais, conscientes ou não, pode-se considerar que a decisão de investir em algum ativo pode, ao mesmo tempo, gerar sensação de ganho e perda, de forma ambivalente (TUCKETT; TAFFLER, 2012; TUCKETT *et al.*, 2014).

Há, portanto, uma alta carga de conflitos emocionais associados à decisão de investir processados no inconsciente do indivíduo e, ainda que este os esteja experimentando de forma consciente, acreditando que possuem amplo controle emocional das suas decisões, isso não seria a análise correta, pois todas as decisões tomadas pelas pessoas acerca de sua percepção de risco são influenciadas pelas emoções (BECHARA; DAMASIO, 2004; SEO; BARRETT, 2007; KOOLE; ROTHERMUND, 2011).

As decisões tomadas passaram então por processos explícitos, normalmente conscientes, e processos implícitos, inconscientes. O inconsciente passa a ser entendido como um processo mental individual, capaz de conduzir o indivíduo por um caminho de ideias, conflitos e sentimentos

(AUSCHINCLOSS; SAMBERG, 2012) e seria o responsável por fantasiar situações e incorporar no processo de tomada de decisão financeira o humor do investidor em relação ao mercado.

Nesse sentido, entende-se que aspectos da decisão podem, até mesmo, ser ignorados conscientemente pelo indivíduo, como quando se busca justificar a si mesmo um investimento que já foi realizado, ou quando um *day-trader* reluta em assumir um prejuízo acreditando que logo acontecerá um novo evento, ainda que contra às suas expectativas iniciais de *trading*, em uma associação baseada em como emoções afetam sua *performance* (LO; REPIN; STEENBARGER, 2005).

O histórico de experiências do sujeito o auxiliará a determinar sua decisão, verificando que sua percepção de risco muda conforme os resultados obtidos no decorrer do tempo (FINE; GRAY, 1999; LERNER; KELTNER, 2001). Considerando que as emoções influenciam inicialmente a percepção sobre o conjunto de informações relativas ao risco e, posteriormente, a expectativa em relação ao resultado (LERNER; KELTNER, 2001; LERNER *et al.*, 2004)

Dessa forma, a teoria das Finanças Emocionais sugere que os investidores acreditam que todos os investimentos que realizam podem se tornar extremamente rentáveis, mesmo que em condições normais de mercado e em operações de *day-trade*, provocando sensações extremas de amor e ódio quando as operações não ocorrem como o esperado. Isso se dá, pois as pessoas montam, *a posteriori*, narrativas que suportam a sua ação prévia, que podem se mostrar com viés idealizado (MARKOPOLOS; CASEY, 2010; ESHRAGHI; TAFFLER, 2012), onde acredita-se que *traders* experientes possuem maior capacidade de distinguir tais emoções, ainda que parcialmente, em decorrência dos seus ganhos e perdas anteriores (TUCKETT, 2012).

CONCLUSÃO

As pesquisas e os fatos têm levado a entender que a teoria financeira, como qualquer ciência social, não pode resumir a sua modelagem em um sistema mecanicista de fundo racional e positivista. Retirar a capacidade do elemento humano de sentir e agir de forma individual e coletiva é retirar a vida desse sistema social que estamos inseridos.

O comportamento humano é peça chave no entendimento de qualquer

sistema social. As variáveis emocionais, psicossomáticas e sociais afetam cada um dos indivíduos e, por conseguinte, seu comportamento.

Nesse contexto, há muito a evoluir na pesquisa sobre a tomada de decisão em ambiente de incerteza e estresse que marca o mercado financeiro. Mas, pode-se afirmar que os estudos contemporâneos na área financeira têm começado a colocar o tomador de decisão, ou seja, o *trader*, como protagonista em qualquer teoria e/ou modelo a ser desenvolvido.

No passado, a teoria de finanças foi dominada pela ideia de que as situações de tomada de decisão eram somente dentro da racionalidade puramente econômica. Como se fosse um jogo fechado no qual apenas valores econômicos interessavam na tomada de decisão, e nada mais era valorado. Atualmente fica claro que o tomador de decisão atua em um sistema aberto. Tanto do ponto de vista da incorporação de outros valores não econômicos que afetam as suas decisões, como também, do ponto de vista do sistema ser temporal e de futuro incerto, onde as recompensas e perdas avaliadas na hora da tomada de decisão podem não ter grande efetividade a longo prazo.

Sabe-se que há elementos ao nível do indivíduo, de caráter somático e psicológico, e ao nível social, de caráter histórico e de aprendizagem, que embasam qualquer decisão e que não são facilmente observáveis.

Procurou-se, neste texto, descrever a trilha percorrida pela teoria financeira sem perder de vista o enfoque dado ao tomador de decisão. A evolução da teoria financeira, ao longo das últimas décadas, tem mostrado a importância do entendimento acerca do comportamento do *trader* e o impacto de suas decisões no mercado financeiro. Para isso, tem-se buscado ampliar o conjunto de características que um “*trader ideal*”, num sentido weberiano, deve ter. Não há, ainda, um consenso sobre o conjunto de características psicossomáticas, emocionais e de vivência que alguns indivíduos podem ter e que possam lhes conferir algum tipo de vantagem no reconhecimento de padrões, que possam potencializar os resultados por eles obtidos durante o processo decisório.

As Finanças Contemporâneas têm muito para avançar nos próximos anos com a visão do *trader* como um personagem mais humano, portanto, mais sujeito a propiciar uma maior dispersão de alternativas em suas decisões principalmente sob estresse. Um processo há de culminar com a aposentadoria do *Homus economicus*.

REFERÊNCIAS

- ABREU, D.; BRUNNERMEIER, M. K. *Bubbles and Crashes*. *Econometrica*, v. 71, n. 1, p. 173-204, 2003.
- ALPERT, M.; RAIFFA, H. *A progress report on the training of probability assessor*. In: KAHNEMAN, D.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. (Ed.). **Judgment under uncertainty: Heuristics and biases**. New York and Cambridge: Cambridge University Press, p. 294-305, 1982.
- ANDREONI, J.; SPRENGER, C. Estimating Time preferences from convex Budgets. **American Economic Review**, n. 102, v. 7, p. 3333-3356, 2012.
- AUCHINCLOSS, E. L.; SAMBERG, E. (Ed.). *Psychoanalytic Terms and Concepts*. New York: **American Psychoanalytic Association**, 2012. Disponível em <https://www.amazon.com/Psychoanalytic-Terms-Concepts-ElizabethAuchincloss/dp/0300109865>.
- AVERY, C.; ZEMSKY, P. Multi-Dimensional Uncertainty and Herd Behavior in Financial *Markets*. **American Economic Review**, 88, p. 724-748, 1996.
- BARGH, J.; CHARTRAND, T. The Unbearable Automacity of Being. **American Psychologist**, 54, p. 462-479, 1999.
- BARGH, J.; MORSELLA, E. The Unconscious Mind. **Perspectives Psychological Science Journal**, v. 3, p. 73-79, 2008.
- BAZERMAN, M. H. **Judgment in Managerial Decision Making**. 5. ed. New York: Wiley, 2002.
- BECHARA, A. Neurobiology of decision-making: risk and reward. **Seminars in Clinical Neuropsychiatry**, v. 6, n. 3, p. 205-216, 2001.
- BECHARA, A. *et al.* The Role of Emotion in Decision Making. **Current directions in Psychological Science**, v. 15, n. 5, p. 260-264, 2006.
- BECHARA, A.; DAMASIO, A. The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. **Games and Economic Behavior**, 52, p. 336-372, 2004.
- BECHARA, A.; DAMASIO, A.; DAMASIO, H.; ANDERSON, S. Insensitivity to future consequences following damage to human prefrontal cortex. **Cognition**, v. 50, n. 1-3, p. 7-15, 1994.

BECHARA, A.; DAMASIO, H.; DAMASIO, A. The role of the amygdala in decisionmaking. In: SHINNICK-GALLAGHER, P.; PITKANEN, A.; SHEKNAR, A.; CAHILL, L. (Ed.). *The amygdala in brain function: Basic and clinical approaches*. The New York Academy of Sciences, 985., p. 356-369. **Annals...** 2003.

BECHARA, A.; DAMASIO, H.; TRANEL, D.; ANDERSON, S. W. Dissociation of Working Memory from Decision Making within the Human Prefrontal Cortex. **The Journal of Neuroscience**, v. 18, n. 1, p. 428-437, 1998.

BENHABIB, J. *et al.* Sentiments, Financial Markets and Macroeconomic Fluctuations. **NBER Working Paper Series**, 21294, 2015.

CALVET, L. E. Forecasting Multifractal Volatility. **Journal of Econometrics**, 105, p. 27-58, 2001.

CHEN, J.; HONG, H.; STEIN, J. Breadth of ownership and stock returns. **Journal of Financial Economics**, 66, p. 171-205, 2002.

COATES, J. M.; HERBERT, J. Endogenous steroids and financial risk taking on a London trading floor. **PNAS**, v. 105, n. 16, 2008.

COATES, J. M.; GURNELL, M.; SARNYAI, Z. From molecule to Market: steroid hormones and financial risk-taking. **Philosophical Transactions of the Royal Society B – Biological Sciences**, 365, p. 331-343, 2010.

CHABRIS, C. F. Cognitive and neurobiological mechanisms of the Law of General Intelligence. In: ROBERTS, M. J. (Ed.). **Integrating the mind: Domain specific versus domain general processes in higher cognition**. Hove, UK: Psychology Press, 2007. p. 449-491.

CHASE, I.; BARTOLOMEO, C.; DUGATKIN, L. A. Aggressive interactions and inter-contest interval: how long do winners keep winning? **Animal Behaviour**, 48, p. 393-400, 1994.

DAMASIO, A. R. The somatic marker hypothesis and the possible functions of the prefrontal cortex. **Philosophical Transactions of the Royal Society of London** (Series B), 351, p. 1413-1420, 1996.

DAVIES, P. L.; CANES, M. Stock prices and the publication of second-hand information. **Journal of Business**, v. 51, n. 1, p. 43-56, 1978.

DE BONDT, W. F. M.; THALER, R. H. Does the stock market overreact? **Journal of Finance**, 40, p. 793-805, 1985.

- DE BONDT, W. F. M.; THALER, R. H. Further evidence on investor overreaction and stock market seasonality. **Journal of Finance**, v. 42, n. 3, p. 557-581, 1987.
- DE KLOET, E. R.; VREUGDENHIL, E.; OITZL, M. S.; JÖELS, M. Brain corticosteroid receptor balance in health and disease. **Endocrine Reviews**, 19, p. 269-301, 1998.
- DICKERSON, S. S.; KEMENY, M. E. Acute stressors and cortisol responses: a theoretical integration and synthesis of laboratory research. **Psychological Bulletin**, 130, p. 355-391, 2004.
- DUGATKIN, L. A. Winner effects, loser effects and the structure of dominance hierarchies. **Behavioral Ecology**, 8, p. 583-587, 1997.
- DUNN, B. D.; DALGLEISH, T.; LAWRENCE, A. D. The somatic marker hypothesis: a critical evaluation. **Neuroscience and Biobehavioral Reviews**, 30, p. 239-271, 2006.
- EDMANS, A.; GARCIA, D.; NORLI, O. Sports Sentiment and Stocks Returns. **The Journal of Finance**, 62, p. 1967-1998, 2007.
- EPSTEIN, S.; PACINI, R. Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, n. 2, p. 390-405, 1996. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8765488>.
- ESHRAGHI, A.; TAFFLER, R. Hedge funds and unconscious fantasy. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 25, p. 1244-1265, 2012. doi: 10.1108/0951357 1211275461.
- FAMA, E. The behavior of stock Market prices. **Journal of Business**, 38, p. 34-105, 1965.
- FAMA, E. Efficient capital markets: a review of theory and empirical work. **Journal of Finance**, 25, p. 383-417, 1970.
- FINE, J.; GRAY, R. A proportional Hazards Model for the Subdistribution of a Competing Risk. **Journal of American Statistical Association**, 94, p. 496-509, 1999.
- GIGERENZER, G.; TODD, P. M.; ABC Research Group. **Simple Heuristics that Make Us Smart**. New York: Oxford University Press, 1999.
- GILBERT, P.; ALLAN, S. Assertiveness, submissive behaviour and social

comparison. **British Journal of Clinical Psychology**, 33, p. 295-306, 1994. doi: 10.1111/j.2044-8260.1994.tb01125.x.

GRIFFIN, D.; TVERSKY, A. The weighing of evidence and determinants of confidence. **Cognitive Psychology**, 24, p. 411-435, 1992.

GUISO, L.; SAPIENZA, P.; ZINGALES, L. The Determinants of Attitudes toward Strategic Default on Mortgages. **The Journal of Finance**, 68, p. 1473-1515, 2013. doi: 10.1111/jofi.12044.

HENCKENS, M. J.; VAN WINGER, G. A.; JOELS, M.; FERNANDEZ, G. Time-dependent effects of corticosteroids on human amygdala processing. **Journal of Neuroscience**, 30, p. 12725-12732, 2010.

HIRSHLEIFER, D. Investor psychology and asset pricing. **Journal of Finance**, 91, p. 342-346, 2001.

HONG, H.; SCHEINKMAN, J.; XIONG, W. Asset Float and Speculative Bubbles. **Journal of Finance**, 61, p. 1073-1117, 2006.

JANIS, I.; MANN, L. **Decision Making: A psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment**. New York: The Free Press, 1979.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, D.; FREDERICK, S. Frames and brains: Elicitation and control of response tendencies. **Trends in Cognitive Sciences**, 11, p. 45-46, 2007.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974. Disponível em: http://psiexp.ss.uci.edu/research/teaching/Tversky_Kahneman_1974.pdf.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-291, 1979.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. **Science**, v. 211, n. 30, 1981. Disponível em: <http://www.stat.columbia.edu/~gelman/surveys.course/TverskyKahneman1981.pdf>.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. The psychology of preferences. **Scientific American**, 246, p. 160-173, 1982.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. **Journal of Risk and Uncertainty**, 5, p. 297-323, 1992.

KAHNEMAN, D.; WAKKER, P. P.; SARIN, R. Back to Benthan? Explorations of experienced utility. **Journal of Economics**, 112, p. 375-405, 1997.

KAMSTRA, M.; KRAMER, L.; LEVI, M. Losing sleep at the Market: The daylight saving anomaly. **American Economic Review**, 12, p. 1000-1005, 2000.

KANDASAMY, N. *et al.* Cortisol shifts financial risk preferences. **PNAS**, v. 111, n. 9, p. 3608-3613, 2013. doi: 10.1073/pnas.1317908111.

KIRSNER, D. Trust and the Global Financial Crisis. In: S. Long & B. Sievers (Ed.). **Towards a Socioanalysis of Money, Finance and Capitalism**. London and New York: Routledge, 2012. p. 278-291.

KOOLE, S. L.; ROTHERMUND, K. I feel better but I don't know why: the psychology of implicit emotion regulation. **Cognition and Emotion**, v. 25, n. 3, p. 389-399, 2011. doi: 10.1018/02699931.2010.550505.

KUNZ, U.; HUBER, O. Time pressure in risky decision-making: effect on risk defusing. **Psychology Science**, 49, p. 415-426, 2007.

LERNER, J. S.; KELTNER, D. Fear, anger, and risk. **Journal of Personality and Social Psychology**, 81, p. 146-159, 2001.

LERNER, J. S.; SMALL, D. A.; LOWENSTEIN, G. F. Heart strings and purse strings: Carryover effects of emotions on economic decisions. **Psychological Science**, 15, p. 337-341, 2004.

LO, A.; REPIN, D.; STEENBARGER, B. Fear and Greed in Financial Markets: A clinical study of Day-Traders. **NBER Working Paper**, 11243, 2005. doi: 10.3386/w11243.

LUPIEN, S. J.; WILKINSON, C. W.; BRIERE, S.; MENARD, C. The Modulatory effects of Corticosteroids on Cognition: Studies in Young Human Populations. **Psychoneuroendocrinology**, 27, p. 401-416, 2002.

MARKOPOLOS, H.; CASEY, F. **No one would listen: a true financial thriller**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

MARKOWITZ, H. M. Portfolio selection. **Journal of Finance**, 7, p. 77-91, 1952.

NEELY, C. J.; WELLER, P. A. Technical Analysis in the Foreign Exchange Market. **Federal Reserve Bank of St. Louis Working Paper**, 2011-001B, 2011. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1734836>.

OFEK, E.; RICHARDSON, M. Dotcom Mania: The Rise and Fall of Internet Stock Prices. **The Journal of Finance**, v. 58, n. 3, 2003.

QUERVAIN, D. J.; ROOZENDAAL, B.; MCGAUGH, J. L. Stress and glucocorticoids impair retrieval of long-term spatial memory. **Nature**, 394, p. 787-790, 1998.

ROOZENDAAL, B.; MCREYNOLDS, J. R.; MCGAUGH, J. L. The basolateral amygdala interacts with the medial prefrontal cortex in regulating glucocorticoid effects on working memory impairment. **Journal of Neuroscience**, 24, p. 1385-1392, 2004.

RUBINSTEIN, J.; EVANS, J.; MEYER, D. Executive Control of Cognitive Processes in Task Switching. **Journal of Experimental Psychology**, v. 27, n. 4, p. 763-797, 2001.

SAMUELSON, P. A. *Proof that properly anticipated prices fluctuate randomly*. **Industrial Management Review**, 6, p. 41-49, 1965.

SAUNDERS, E. M. Stock prices and Wall Street Weather. **American Economic Review**, 83, p. 1337-1345, 1993.

SEO, M.; BARRETT, L. Being emotional during decision making – Good or bad? An empirical investigation. **Academy of Management Journal**, 50, p. 923-940, 2007.

SHAROT, T.; RICCARDI, A.; CANDACE, M. R.; PHELPS, E. Neural mechanisms mediating optimism bias. **Nature**, 450, p. 102-105, 2007. doi: 10.1038/nature06280.

SHIV, B.; LOEWENSTEIN, G.; BECHARA, A.; DAMASIO, H.; DAMASIO, A. Investment Behavior and the Negative side of Emotion. **Psychological Science**, v. 16, n. 6, p. 435-439, 2005.

SHLEIFER, A.; SUMMERS, L. The noise trader approach to Finance. **Journal of Economics perspectives**, 4, p. 19-33, 1990.

SIEGEL, J. J.; THALER, R. Anomalies: The Equity Premium Puzzle. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 11, n. 1, p. 191-200, 1997.

STARKE, K.; LUDWIG, A. C.; BRAND, M. Anticipatory stress interferes

with utilitarian moral judgment. **Judgment and Decision Making**, v. 7, n. 1, p. 61-68, 2012.

STEVENSON, S. S.; HICKS, R. E. *Trust your Instincts: The relationship between intuitive decision making and happiness*. **European Scientific Journal**, 12, p. 463-483, 2016. doi: 10.19044/esj.2016.v12n11 p.463.

THALER, R.; BENARTZI, S. Myopic Loss Aversion and the Equity Premium Puzzle. **Journal of Economics**, 110, p. 73-92, 1995.

TUCKETT, D. Financial markets are markets in Stories: Some possible advantages of using interviews to supplement existing economic data sources. **Journal of Economic Dynamics and Control**, 36, p. 1077-1087, 2012.

TUCKETT, D.; TAFFLER, R. **Fund Management: An Emotional Finance Perspective**. Virginia: CFA Institute, 2012.

TUCKETT, D.; SMITH, E.; NYMAN, R. Tracking Phantastic Objects: A computer algorithmic Investigation of Narrative Evolution in Unstructured Data Sources. **Social Networks**, 38, p. 121-133, 2014.

TURNBULL, O. H.; SOLMS, M. Awareness, desire, and false beliefs: Freud in the light of modern neuropsychology. **Cortex**, 43, p. 1083-1090, 2007.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. *Prospect Theory: An analysis of Decisions under Risk*. **Econometrica**, v. 47, n. 2, 1979.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1944.

VORHOLD, V. The Neuronal Substrate of Risky Choice: an insight into the Contributions of Neuroimaging to the Understanding of Theories on Decision Making under risk. **Annals of the New York Academy of Sciences**, p. 41-52, 2008. doi: 10.1196/annals.1399.006.

WEBER, E. U.; CAMERER, C. The disposition effect in securities trading: an experimental analysis. **Journal of Economic Behavior & Organization**, 33, p. 167-184, 1997.

YU, K.; DU, S.; BHATTACHARYA, C. B. Everybody's Talking but is Anybody Listening? Stock Market Reactions to Corporate Social Responsibility Communications. **Sustainability and the Corporation: Big Ideas**, Harvard Business School, Cambridge MA, 24 Jul. 2013.

YUAN, K.; ZHENG, L.; ZHU, Q. Are investors moonstruck? Lunar phases

and stock returns. **Journal of Empirical Finance**, 13, p. 1-23, 2006.

MODELO OPERACIONAL EM TECNOLOGIA TI/TA NA OTIMIZAÇÃO DE REDES DE SUPRIMENTO DAS CENTRAIS DE COMPRAS

Este capítulo apresenta um inovador modelo de gestão e um sistema integrado em uma Central de Compras da Cadeia de Suprimentos, formada por pequenas e médias empresas supermercadistas, suportado pela Tecnologia da Informação (TI) e pela Tecnologia da Automação (TA). Este sistema é denominado Sistema Compartilhado de Gestão de Compras (SICGEC) – e, quando implementado, permitirá que pequenos e médios supermercados possam também participar das condições comerciais especiais até o presente momento disponíveis apenas para os grandes supermercados e atacadistas. Essa nova concepção favorecerá o relacionamento cooperativo entre pequenas e médias empresas e, conseqüentemente, o aumento da produtividade com a transformação dos processos e da tecnologia empregados. Assim, as organizações supermercadistas poderão operar em patamares mais alinhados com os desafios da inovação. Dentre estes se observam os obtidos pelo gerenciamento do fluxo de abastecimento a partir de informações virtualmente expandidas.

Walter Gomes da Cunha Filho (ex-professor FEA – PUC-SP),
Sergio Luiz Pereira (FEA – PUC-SP) e
Gin Kwan Yue (FEA – PUC-SP)

INTRODUÇÃO

Pe la lógica da acumulação o mercado se orienta em direção ao lucro, o que exige soluções inovadoras, num direcionamento que favorece a substituição de tecnologias.

A disputa acirrada pelo mercado, também decorrente da desregulamentação das economias, acabou por deslocar a disputa do plano das unidades isoladas de negócios para o âmbito das cadeias produtivas ou cadeia de suprimentos.

O conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM) tem sido amplamente discutido no meio acadêmico e empresarial há algum tempo e as diversas definições apontam para sua importância. Uma cadeia de suprimentos pode ser considerada como um conjunto de organizações voltadas para o atendimento das necessidades do cliente (CHOPRA; MEINDL, 2015). Para Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 21), SCM “compreende empresas que colaboram para alavancar posicionamento estratégicos e melhorar a eficiência das operações”.

A grande mudança de paradigma trazida pela SCM é que a competição ocorre agora entre cadeias e não mais entre negócios individuais (LAMBERT; COOPER, 2000). O modelo competitivo se dá entre virtuais unidades de negócios, entre cadeias produtivas e não entre organizações isoladas (PIRES, 1998).

Nessa circunstância, o varejo assumiu uma representatividade que decorreu principalmente da sua localização funcional – elo final da cadeia de suprimentos, que realiza as atividades de venda de bens ou serviços ao consumidor –, ou seja, em condições de registro e repasse dos reflexos das várias alterações de consumo. Este procedimento interativo acabou por direcionar o setor varejista para uma postura comercial, na qual a satisfação dos clientes é o fiel da balança para sua continuidade no mercado.

No segmento supermercadista são identificados problemas de produtividade recorrentes nos supermercados de vizinhança, lojas situadas nas regiões carentes e/ou menos densamente povoadas. Os principais problemas decorrem do baixo volume de compras praticado, com um nível de escala que impossibilita melhores condições de negócio, e pela falta de investimentos em infraestrutura e treinamentos de mão de obra.

Considerando-se que a produtividade no setor varejista depende da capacidade intrínseca de transformação da eficiência operacional em fonte de oportunidade, o problema a ser pesquisado neste artigo é fruto do hiato de competitividade decorrente da baixa resistência dos supermercados de vizinhança, frente à capacidade operacional daqueles com ramificações, inclusive externas, praticarem menores preços. Para Kotler (2012) a política de preços de um varejista é um fator crucial para a decisão de como a organização irá enfrentar a concorrência.

Considerando-se que a competição, no segmento, se realiza principalmente pela comparação de preços, ou seja, vige a competição do pleno preço, os processos necessariamente devem estar suportados por tecnologias da automação e da informação, cujas utilizações podem desencadear a diminuição de custos operacionais no âmbito da gestão.

O Sistema Compartilhado de Gestão de Compras (SICGEC), quando implementado, permitirá alterações operacionais pela utilização de um modelo de gestão mais eficaz diante das deficiências advindas dos atuais, que se mostram inaptos em possibilitar a transformação de informação em ativo estratégico.

Esta nova concepção poderá alicerçar o direcionamento das pequenas organizações supermercadistas a patamares mais alinhados com os desafios da inovação e competitividade, como, por exemplo, aqueles obtidos pelo gerenciamento do fluxo de abastecimento a partir de informações virtualmente expandidas. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2018, p. 4), uma vantagem competitiva é alcançada quando uma empresa “implementa uma estratégia que crie valor para os clientes e que os concorrentes não conseguem copiar ou acham cara demais para imitar”.

PROPOSTA DO SISTEMA COMPARTILHADO DE GESTÃO DE COMPRAS (SICGEC)

O SICGEC é um sistema de automação destinado a possibilitar a integração e ganhos da eficiência logística condizentes com as necessidades da indústria 4.0 e da quarta revolução industrial. Segundo Simão Filho e Pereira (2014, p. 190) “deve-se ressaltar que projetos de automação envolvem tanto a especificação, a aquisição, a instalação e a integração dos dispositivos e dos

equipamentos de hardware como também a especificação, definição, integração e programação do software.”

Assim, os sistemas de automação são constituídos tanto de uma arquitetura de hardware como de uma arquitetura de software.

A arquitetura é a estrutura de um sistema, definida sob o ponto de vista de elementos, interfaces, processos, restrições, comportamentos, entre outros. Assim, o conteúdo de uma arquitetura deve abordar o funcionamento dos subsistemas operacionais quanto à estrutura em termos dos elementos e componentes, aos princípios e regras que os caracterizam, às restrições que afetam os elementos e seus relacionamentos, às propriedades e características do sistema e à finalidade.

ARQUITETURA DE HARDWARE DO SICGEC

A arquitetura de hardware define o que é o sistema em termos de componentes computacionais, os relacionamentos entre esses componentes, os padrões definidores de sua composição, as restrições etc.

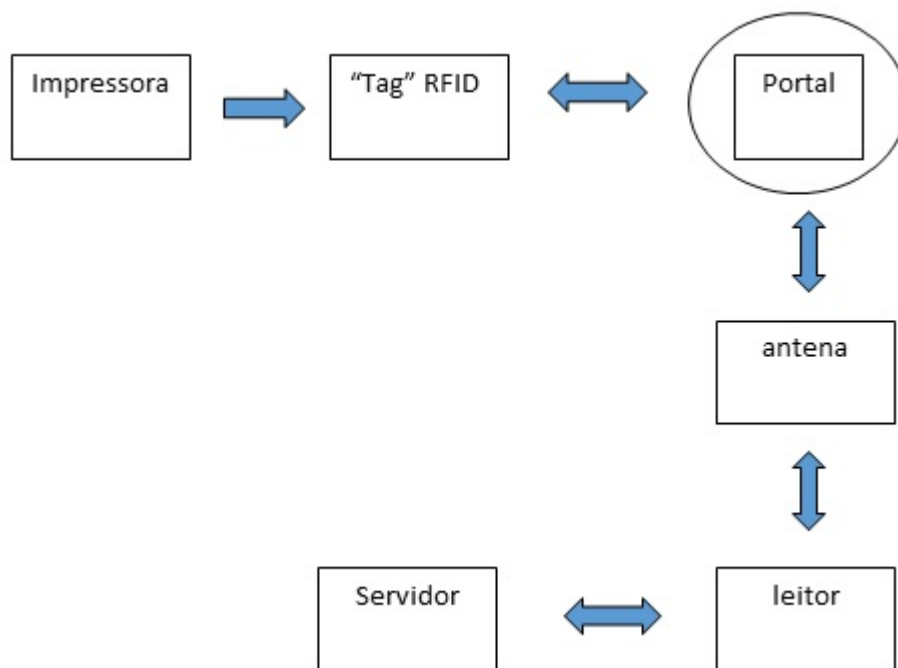
Dentro desta visão, devem ser incorporados à arquitetura de hardware proposta os componentes:

- “tag” *RFID* que, embutida nas etiquetas, permite a leitura e a gravação de dados. A frequência de operação proposta é a usual, em UHF. É de se considerar que mesmo embutida, a “tag” está exposta a eventuais contatos traumáticos;
- impressora de *RFID*, utilizada para preencher as etiquetas (impressão visual). A impressora de *RFID* também deve permitir a gravação de dados em uma “tag”;
- portal *RFID*, para leitura e absorção dos dados de uma “tag”. O portal utiliza uma antena para recepção do sinal de RF e um leitor fixo;
- antena para captar sinais de RF com as informações emitidas por uma “tag” e que são enviadas para o leitor;
- leitor portátil *RFID*, para realizar a leitura tanto das informações de “tag’s” quanto de códigos de barras. Ele tem condições técnicas de ler uma “tag” mesmo em situações de exceção e em locais sem portal;
- servidor.

A Figura 1 apresenta a arquitetura de hardware necessária aos processos

internos da Central de Compras.

Figura 1 – Arquitetura de Hardware do SICGEC



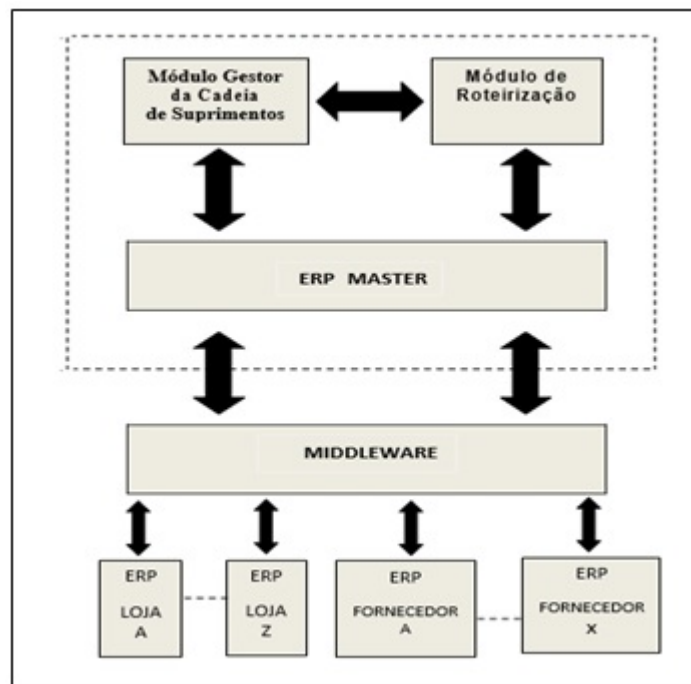
Fonte: elaborada pelos autores.

ARQUITETURA DE SOFTWARE DO SICGEC

Segundo Pressman (2014, p. 84) uma arquitetura de software “é a estrutura que engloba os subsistemas e componentes do software, definindo as suas propriedades visíveis externamente, o relacionamento entre eles e os mecanismos de controle”.

Assim, uma arquitetura de software bem-estruturada é vital para o correto e bom desempenho do sistema. Ela é constituída por elementos de software e de propriedades visíveis dos componentes e dos relacionamentos entre eles, ou seja, é a abstração do sistema. A arquitetura de software do SICGEC proposta está ilustrada na Figura 2.

Figura 2 – Arquitetura de software do SICGEC



Fonte: elaborada pelos autores.

Conforme pode ser observado na Figura 2, cada módulo tem a sua função específica. O módulo denominado “middleware” tem a função de realizar a comunicação entre os diversos ERPs dos envolvidos com o ERP master. É ele que possibilita o interrelacionamento entre sistemas heterogêneos, ou seja, a comunicação entre os diferentes sistemas envolvidos. Por outro lado, oferece os meios para a interconexão de uma rede de etiquetas e leitores *RFID* com as aplicações dos sistemas das empresas participantes.

O Módulo Gestor é o responsável pelo controle dos rastreamentos, dos pedidos de compra, do fornecimento, do recebimento, da separação, da embalagem, do armazenamento e da expedição de mercadorias. O Módulo de Roteirização é o responsável pelos sequenciamentos das operações no que se refere às disponibilidades e temporalidades dos pedidos.

SISTEMA CENTRAL DE COMPRAS

O sistema proposto a ser implantado se aplica ao gerenciamento de dispositivos que, por meio de diferentes agentes, capturam os dados associados aos processos realizados durante um ciclo de compras e os disponibilizam em um banco de dados passível de ser integrado.

Este sistema se divide em dois grandes módulos: o do dispositivo móvel e o do servidor. Optou-se pela criação de um ambiente composto por máquinas ERP, que são emuladas pelas ferramentas do ambiente real (leitor *RFID*, impressoras de *RFID* e as etiquetas *RFID*). Assim, por meio da aplicação de dispositivos de identificação, o sistema coleta e transmite em tempo real, disponibilizando informações que permitem o controle dos pedidos de compra e das mercadorias neles constantes.

Em termos de comunicabilidade, considerou-se que o sistema deveria prover, de forma transparente, a conexão com um grande número de dispositivos, apresentando diferentes configurações de hardware em sistemas operacionais diversos, por isso que a construção de uma interface apropriada poderia ser essencial ao projeto. No planejamento, concebeu-se que duas máquinas virtuais – uma para o servidor de dados e outra para o dispositivo móvel – seriam instaladas na Central ou em outro ambiente julgado mais adequado para a execução das atividades de desenvolvimento de software (sem prejuízo à sua posterior conversão para o ambiente físico real).

Com referência ao modelo, o desenvolvimento ocorreu de forma incremental. As informações obtidas, embora suficientes para suprir vários pontos de vista dentro de uma óptica sistêmica, excluir-se especificações mais detalhadas sobre as plataformas de desenvolvimento: tanto para o servidor de dados, quanto para o dispositivo móvel.

Tomadas essas precauções, construiu-se um protótipo funcional de serviços web, com busca e inserção no banco de dados, para validar o funcionamento da plataforma escolhida e, também, para operacionalizar um ambiente de computação distribuída suportado em dispositivos móveis apresentando diversidades tanto de hardwares como de sistemas operacionais.

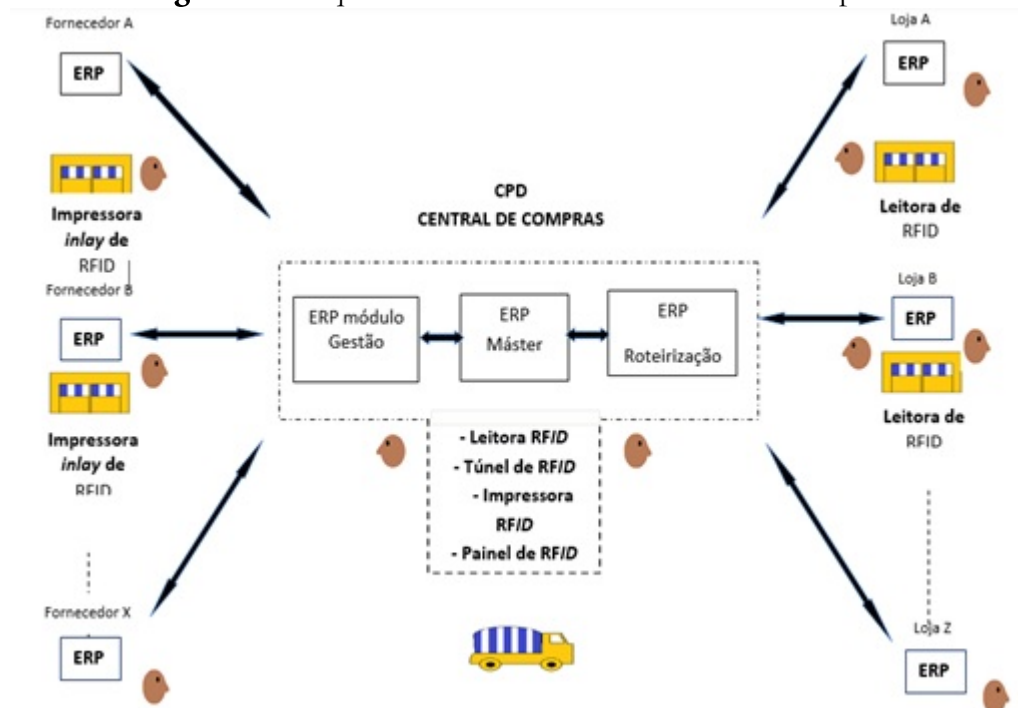
Utilizando-se essa plataforma, foram criados protótipos para a validação dos requisitos do projeto, abrangendo interface homem-máquina, manipulação de arquivos locais e funcionalidades da conexão com servidores remotos por protocolo.

Os testes realizados com o protótipo funcional, desenvolvido para a validação dos requisitos, revelaram plena compatibilidade com os estabelecidos, razão pela qual foi adotada a mesma plataforma como a de desenvolvimento de aplicativos para os dispositivos móveis.

Também foram desenvolvidos sistemas *RFID* dedicados, essa é a linha do

“middleware” *RFID* – uma camada de software dedicado, compartilhada pelas empresas de uma mesma cadeia de suprimentos. No caso, é constituída pelos fornecedores de mercadorias, cujos agentes de compras utilizam coletores de dados baseados em software proprietário para se comunicar com etiquetas *RFID* compatíveis. Assim, transferindo as informações para os seus respectivos sistemas de informação. A Figura 3 ilustra a arquitetura do sistema da Central de Compras.

Figura 3 – Arquitetura do sistema da Central de Compras



Fonte: elaborada pelos autores.

IMPLANTAÇÃO E A REALIZAÇÃO DE TESTES NO PROTÓTIPO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A implantação do protótipo da Central de Compras passou por etapas eventualmente descontínuas.

Entre outras, as principais foram:

- reconfigurações de processos para a habilitação parcial do sistema;
- seleção da localização da central do protótipo;

- instalação dos recursos necessários;
- definição da fixação de etiquetas em cada mercadoria;
- desenvolvimento de competências para que o sistema protótipo fosse operacionalizado.

Cercados por esses cuidados, os procedimentos da experimentação foram realizados em “estações”, com as simulações envolvendo todas as funções básicas dos processos já observados: estação gravação, estação esteira e estação inventário.

Também se verificou que entre as funcionalidades de uma Central, as mais beneficiadas com a implantação da *RFID* são a recepção, a separação e a carga (expedição).

Na verificação destas contingências, foi utilizado (na estação esteira) um transportador automatizado no recebimento e antenas de *RFID* interconectadas a dois leitores. No inventário, um leitor manual possibilitou as leituras do EPC nas distâncias definidas (30, 60 e 90 centímetros).

No desenvolvimento do sistema protótipo também foram executados testes de integração dos equipamentos fundamentados nas funcionalidades previstas nos casos de uso da Central.

O propósito destes foi verificar se os dados obtidos pela integração das tecnologias seriam suficientes, em termos de informação, para a elaboração de matrizes com indicadores de desempenho. Como decorrência desta necessidade, os dados coletados na simulação também foram organizados matricialmente, numa representação de origem/destino, que poderia ser avaliada num processo de comparação com aqueles eventualmente obtidos em uma operação manual da Central.

Terminada a etapa de identificação e de correção de erros, atingiu-se a plena concordância entre as funcionalidades previstas e a efetiva disponibilidade do protótipo a ser utilizado na simulação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A recorrência de uma infraestrutura de transportes deficiente e, conseqüentemente, custos operacionais em desacordo com aqueles já praticados em outros países, impacta os fluxos logísticos nos países

emergentes conduzindo-os a patamares de custo bem-superiores àqueles verificados nos países desenvolvidos.

O desenvolvimento desta situação conduziu o setor logístico, no Brasil, a um novo grau de adaptabilidade. Ele pode ser observado nas diferentes ações inovadoras direcionadas para a melhoria do controle operacional e de um maior comprometimento com as cadeias de valor – principalmente aquelas que contêm sistemas integrados de gestão de ativos e redução de inventários.

A gestão de todos os elos de uma cadeia de suprimentos e das interações entre eles é vital para que os objetivos de eficiência e eficácia sejam atendidos.

Segundo Silva et al. (2018, p. 155) “no conceito apresentado pela ACATCH (2011) sobre indústria 4.0, a integração horizontal da cadeia de suprimentos é apresentada como uma característica da indústria 4.0 e denominada de integração horizontal”.

É de se salientar que questão logística abrange sobretudo a conectividade entre modais, pessoas e cargas, dando margem a questionamentos que envolvem estes campos de referência, com resoluções distintas e concernentes a cada esfera operacional. Um exemplo envolvendo esta multiplicidade está na liberação de mercadorias numa Central, que atende especificamente o setor supermercadista (num compartilhamento coexistem diferentes práticas de controle, cada empresa com a sua respectiva). Assim, várias formatações são utilizadas na documentação das faturas, das etiquetas com código de barras e, eventualmente, até de “tag’s” de *RFID*. Parece óbvio que, por si só, esta multiplicidade de procedimentos favorece o aumento de erros. Daí, em uma visão sistêmica implementada por processos, os efeitos desta contingência poderiam ser minimizados. Para tanto, bastaria a utilização de impressoras que consolidassem em um único formulário todos os formatos. Este simples procedimento, ainda não utilizado, incide diretamente no binômio composto por eficiência e qualidade, poderia reduzir as taxas de erro na expedição.

Neste aspecto, a tecnologia *RFID* pode apresentar vantagens em relação a outros sistemas de identificação automática e captura de dados (AIDC) mas sua introdução, nos processos utilizados numa Central de Compras, requer a construção de interfaces de compatibilidade com os diferentes sistemas de informação das empresas associadas. Dentro dessa perspectiva, é importante destacar que as aplicações de *RFID* têm funcionalidades que abrangem a filtragem e a agregação dos dados recebidos pelos dispositivos móveis. Este

também deve ser o direcionamento do “middleware” utilizado e compartilhado pelos supermercados associados de uma Central, cujos agentes utilizam coletores de dados baseados em software proprietário para se comunicar com as etiquetas.

Dentro da singularidade desta pesquisa, que se limita na definição de processos e na aplicação de tecnologia numa Central de Compras, cabe destacar:

- o sistema proposto ao coletar, em tempo real, informações da operacionalização de uma Central de Compras, permeou a conectividade entre os sistemas dos supermercados associados;

- a escolha do ERP se mostrou adequada para atender aos níveis lógicos estabelecidos “à priori” e às limitações de desempenho inerentes aos dispositivos móveis;

- a virtualidade foi definida em termos da possibilidade de emulação de silos de diferentes sistemas operacionais que funcionam isoladamente e, ao mesmo tempo, compartilhassem recursos de hardware. Sua importância advém do interfaceamento dos sistemas dos supermercados associados, que são utilizados como infraestrutura de negócios e como ferramentas operacionais;

- a virtualidade também possibilitou a realização de testes nos sistemas das empresas do compartilhamento, agregando valor sem a perda das características de privacidade dos associados;

- a utilização de um servidor de aplicação, como forma de descentralizar o processamento, tornou possível o desenvolvimento de outras aplicações. Também permitiu a integração entre os vários ERP's e o banco de dados desenvolvido na Central;

- a automatização do processo exige a efetiva participação de todos os atores e agrega valor quando possibilita o controle de uma cadeia logística numa única plataforma de dados – aquela existente na Central;

- em cada um dos processos observados existem diferentes tipos de documentos (etiquetas, adesivos etc.) que devem ser impressos. Essa diversidade de impressão inibe a capacidade operacional.

Concluindo, pode-se afirmar que um sistema integrando numa única plataforma todos os atores intervenientes, por si só confere escala e tem amplas condições de intensificar o trâmite físico e documental dos pedidos de compra. Como, por princípio, o sistema é isento de erros, ele diminuirá a incidência de retrabalho, gerando mais confiabilidade aos associados. Por outro lado, além de propiciar os ganhos de escala e escopo já mencionados, também possibilitará ganhos qualitativos na troca de informações entre os membros do

compartilhamento.

Todos esses benefícios, diretamente percebidos na operacionalização do protótipo, modificam positivamente as condições de entrega (custos, prazos, inviolabilidade da carga, relacionamentos etc.). Esta melhoria certamente contribuirá para que a diferenciação competitiva dos associados agregue valor num regime de pleno preço.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, B. M. **Etiqueta inteligente (RFID): a nova fronteira da cadeia de distribuição.** Disponível em: <http://www.fgvsp.br>. Acesso em: 16 fev. 2016.

ALVAREZ, M. O.; QUEIROZ, A. A. **Aproximação dos laços de parcerias entre fornecedor e cliente na cadeia de suprimentos, como fonte de competitividade.** XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos, logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2010b.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial, transportes, administração de materiais, distribuição física.** São Paulo: Atlas, 2010a.

BERNARDO, C. G. **A tecnologia RFID e os benefícios da etiqueta inteligente para os negócios.** Disponível em: <http://www.unibero.edu.br>. Acesso em: 20 nov. 2015.

BESSAM, H. E. What does an RFID project implementation take? **RFID Journal**, 2011. Disponível em: <http://www.rfidjournal.com/whitepapers/download?253>. Acesso em: 7 mar. 2016.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos.** 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BRASIL-ID. **Sistema de identificação Brasil-id.** Sistema de Identificação, Rastreamento, e Autenticação de Mercadorias. Disponível em: <http://MCT/ENCAT/CPAWernherVonBraun>. Acesso em: 16 jan. 2016.

BRITO DA SILVA, E. **Metodologia para planejamento da convergência da Tecnologia da Informação & Tecnologia da Automação em Processos**

Industriais. Tese (Doutorado em Engenharia)–Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.

CANDIDO, R. **Modelagem de processo “supply chain” informado usando tecnologia RFID:** estudo de caso para a cadeia do agronegócio. Tese (Doutorado em Engenharia)–Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.

CARNEIRO, A. P.; MARTINS, F. P. R. Sistema RFID para gerenciamento de cadeia de suprimentos. **Revista Brasileira de Computação Aplicada**, Passo Fundo, v. 3, n. 2, p. 30-45, set. 2011.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos, estratégia, planejamento e operação.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

DAVENPORT, T. H. Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Scholl Review**, p. 1221-1231, jul./ago. 1998. Disponível em: <http://www.im.ethz.ch/education/HS08/davenportbr98.pdf>. Acesso em: 20 set. 2016.

DUARTE, O. **Virtualização VM Ware.** Disponível em: http://www.gta.ufrj.br/grad/09_1/versaofinal/virtualizacao/quanto%20a%20arquitetura.html. Acesso em: 27 set. 2016.

FLOERKEMEIER, C.; LAMPE, M. **RFID middleware design – addressing both application needs and RFID constraints.** *In:* CONFERENCE ON SMART OBJECTS & AMBIENT INTELLIGENCE, Oct. 12-14, 2005, Grenoble, France. ACM International Conference Proceeding Series, v. 121, 2005.

FURTADO, P. C.; CARVALHO, M. F. H. Compartilhamento da informação como elemento de coordenação da produção em cadeia de suprimento. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 1, 2005.

GERLACH, M. L. **Alliance capitalism – the social organization of japanese business.** Berkley: University of California Press, 1992.

HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 12. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

IDTEC, **RFID x código de barras:** estudo comparativo. Disponível em: <http://www.idtec-etiquetainteligente.com.br>. Acesso em: 15 fev. 2016.

KOTLER, P. **A administração de marketing.** São Paulo: Moderna, 2012.

KRAKOWIAK, S. **Middleware Architecture with Patterns and Frameworks**, 2009. Disponível em: <http://sardes.inrialpes.fr/~krakowia/MW-Book>. Acesso em: 7 nov. 2015.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, 29, p. 65-83, 2000.

LOIACANO, J. S. **Executive Boardroom**: cinco passos para a implementação da sua iniciativa RFID. Disponível em: http://www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/portugal/0505leading_5steps.html. Acesso em: 30 mar. 2016.

MARTINS, V. A. RFID (Identificação por radiofrequência). *In*: **TELECO**, 2005. Disponível em: <http://teleco.com.br/tutoriais/tutorialrfid/default.asp>. Acesso em: 15 dez. 2015.

MOROZ, R. Understanding radio frequency identification (passive RFID). *In*: **RFID CANADA**, 2004. Disponível em: <http://www.rfidcanada.com/rfid.html>. Acesso em: 10 fev. 2016

NURMINEM, T. The End of RFID Middleware? **RFID Journal**, p. 2. Disponível em: <http://> Acesso em: 22 ago. 2016.

PIRES, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 5-15, 1998.

PRESSMAN, J. F. **Engenharia de Software**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2016.

RFID CANADA, 2004. Disponível em: <http://www.rfidcanada.com/rfid.html>. Acesso em: 10 fev. 2016.

ROBERT, M. The History of RFID Technology. **RFID Journal**, 2005. Disponível em: <http://www.rfidjournal.com/articles/view?1338>. Acesso em: 23 dez. 2015.

SAGULA, F. L. H. Como entender as “tags” eletrônicas. **RFID JOURNAL BRASIL**. RFID Artigos, 2012. Disponível em: <http://brasil.rfidjournal.com/artigos/vision?9750/>. Acesso em: 28 jan. 2016.

SANGREMAN, A.; CAMANHO, T. **RFID – O que é RFID?** Disponível em: <http://www.gta.urjf.br/grad/07-1/rfid/RFID-arquivos/0%20que%20e.htm>. Acesso em: 30 jun. 2016.

SILVA, E. B. *et al.* **Automação & Sociedade**: Quarta Revolução Industrial, um olhar para o Brasil – Brasport Ltda., 2018.

SIMÃO FILHO, A. S.; PEREIRA, S. L. **A empresa ética em ambiente ecoeconômico**: a contribuição da empresa e da tecnologia da automação para o desenvolvimento sustentável inclusivo. Editora Quartier Latin do Brasil, 2014.

VIANA, G. A. **RFID é nova onda em radiofrequência**: Tecnologia da Informação e comunicação. Disponível em: <http://www.sj.cefetsc.edu.br/wiki/index.php/RFID>. Acesso em: 15 jan. 2016.

A CONSOLIDAÇÃO DA GESTÃO SUSTENTÁVEL NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O conceito de sustentabilidade se consolidou na prática de gestão nas últimas décadas, avançando do discurso aplicado aos produtos e sua comunicação em marketing, para a incorporação em princípios e valores organizacionais, que impacta o DNA da empresa e das suas marcas. Aliados e impulsionadores dessa mudança, o contexto econômico e tecnológico vem trazendo incentivos que devem incrementar tais preocupações na governança corporativa. Daí aparece a obrigação de aperfeiçoamento das estratégias para lidar com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a Governança Corporativa (GC) e a Sustentabilidade, ao interagir com stakeholders para validade das informações. Desse modo, emergem várias oportunidades para criar e manter valor relacionados com a sustentabilidade na atuação das organizações.

Mauro Maia Laruccia (FEA – PUC-SP) e
Dalton Tria Cusciano (FGV-Fundacentro)

INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por objetivo descrever a Governança Corporativa (GC) como uma extensão da agenda de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e da responsabilidade dos conselhos de administração de nortear o seu escopo de atuação. Relaciona-se a GC com algumas dimensões da sustentabilidade. Partimos da premissa de que os conselheiros não consideram relevantes, dentro do seu escopo de atuação, somente as atividades de monitoramento e controle, mas também as atividades estratégicas e aquelas relacionadas à RSC.

A RSC se justifica porque, em geral, as empresas possuem a responsabilidade de ir além de criar empregos, pagar impostos e gerar lucros. Isso possibilita impactos na maneira como conselheiros tomam decisões. Nesse sentido, mais do que os valores e as crenças dos acionistas são considerados, também, aquilo que gera valor no longo prazo para as organizações. Os conselheiros não buscam simplesmente remunerar o capital dos acionistas, mas visam criar e manter valor para que as organizações possam operar de forma sustentável.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Desde o início dos anos 1970, com a Lei 6406/76, a chamada lei das SAs, o Brasil possui regulamentação sobre a governança, em especial no mercado acionário, tendo, com a edição da Lei 10.303/2001 se potencializado a transparência das informações e o *disclosure*, na tentativa de reduzir a assimetria informacional existente entre a gestão da empresa e os acionistas minoritários.

Paralelamente, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) elaborou uma cartilha com as melhores práticas de governança, visando auxiliar as corporações a implementarem modelos de governança corporativa (BRASIL, 1976).

A transformação de dados em informações claras e genuínas é relacionada a atitudes e atuações, em geral diferentes e divergentes, no estilo de gestão, envolvendo acionistas e os responsáveis pela administração, fazendo emergir novos problemas relacionados com conflito de interesses, que são abordados

na Teoria de Agência. Nesse ambiente com disfunções na gestão, a governança corporativa realiza o papel de tentar equilibrar conflitos de interesse na maximização dos resultados do negócio.

A RSC e a GC, quando implementadas e em efetivo funcionamento, podem auxiliar na construção de um ambiente corporativo mais sadio, fomentando um ciclo virtuoso que de forma incremental pode reduzir os efeitos da doença holandesa no setor empresarial brasileiro, fenômeno que ocorre na economia brasileira, segundo aponta a revisão de literatura feita por Cusciano (2018). Em economia, a doença holandesa (do inglês *Dutch disease*) se relaciona com o crescimento da exportação dos recursos naturais e diminuição da indústria. O fato de em um país existir abundância de recursos naturais poderia dificultar o desenvolvimento econômico.

Desde o ano 2000, com o desenvolvimento do Novo Mercado (NM) e dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC) pela Bovespa, hoje Brasil, Bolsa, Balcão (B3), criou-se um ambiente na busca por melhores práticas de governança corporativa, isto é, segmentos de listagem para empresas enfocadas em adotar, voluntariamente, práticas diferenciadas de governança corporativa, representando uma espécie de certificado de qualidade neste quesito.

As empresas listadas nos NDGC na B3 apresentam diferenciais, tais como: melhora da imagem institucional, maior demanda por suas ações, valorização das ações, menor custo de capital, maior grau de proteção aos minoritários etc. As empresas melhoram a sua imagem institucional, por meio de maior visibilidade e demanda pelas ações, além da valorização destas e de um menor custo de capital. Os investidores melhoram suas previsões de investimento devido à maior segurança no processo decisório.

O novo mercado e os níveis diferenciados de governança facilitaram a escolha dos investidores por ações das empresas responsáveis e qualificadas, criando investidores que buscassem qualidade, o poderia resultar na valorização, devido à implementação de práticas diferenciadas de governança corporativa, uma vez que o Novo Mercado da B3 é composto por negociações de companhias que se submetem, voluntariamente, às exigências mais avançadas no que se refere aos direitos dos acionistas investidores e melhores práticas de governança corporativa.

As empresas listadas nesse NDGC devem apresentar informações com os

Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (US GAAP) ou das normas internacionais de contabilidade (IFRS) e estão obrigadas a efetuarem reunião pública anual com calendário dos eventos corporativos, pela transparência. Exige-se, ainda, que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias (ações com direito a voto), estendendo para todos os acionistas as mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia (*tag along*), dentre outros fatores (GUIA *et al.*, 2017).

Assim, a adesão às NDGC pelas empresas proporcionou maior confiança ao mercado acionário. Em conjunto com o Novo Mercado no Brasil, funcionou como um selo de qualidade, devido à implantação de práticas diferenciais de governança, ao trazer mais segurança e transparência para os investidores (AGUIAR; CORRAR; BATISTELLA, 2004).

Por outro lado, a crescente preocupação com a sustentabilidade empresarial ocasionou mudanças nas informações disponibilizadas (*disclosure*) aos seus usuários. Essa divulgação contempla, ainda, os investimentos socioambientais, com impacto na imagem institucional, ao validar as atividades da empresa, ao difundir e divulgar informações e prestar contas à sociedade, baseando-se nas perspectivas sociais, ambientais, econômicas e éticas (AGUIAR; CORRAR; BATISTELLA, 2004; GUIA *et al.*, 2017).

A bibliografia nacional e internacional contém diversos estudos do impacto das variáveis *disclosures*, investimentos socioambientais e governança corporativa. Estudos relacionados com os investimentos socioambientais para o desempenho financeiro corporativo de empresas distribuidoras de energia elétrica identificaram associações entre desempenho financeiro e investimentos socioambientais. Também existe a dificuldade de se realizar a divulgação de informações não padronizadas dos aspectos ambientais (AGUIAR; CORRAR; BATISTELLA, 2004; COSTA *et al.*, 2016; HASSAN; MARSTON, 2019; ROYCHOWDHURY; SHROFF; VERDI, 2019).

Sobre as evidências entre custos e investimentos ambientais, 38% das empresas comprovaram informações relativas a custos ambientais e 97% publicaram investimentos relacionados com a sustentabilidade, como custos decorrentes de danos ambientais e projetos de investimentos em sustentabilidade (ROVER; BORBA; BORGERT, 2008).

Sobre os fatores categóricos do *disclosure* voluntário de companhias abertas

do Brasil, o trabalho de Murcia (2009) discute que a divulgação voluntária, para além do que é recomendado pela lei, que representa uma livre escolha da companhia em divulgar informações adicionais e seu compromisso com a transparência. O autor destaca que a rentabilidade, o setor de atuação e a origem do controle acionário foram significativos para esclarecerem o nível de *disclosure* voluntário das empresas (GUIA *et al.*, 2017; MACEDO *et al.*, 2012; MURCIA, 2009).

Sun e colegas (2010) pesquisaram se existe relação entre a divulgação corporativa ambiental, o gerenciamento de resultados e o impacto da governança corporativa em 245 empresas britânicas. Para os autores, nenhuma associação estatisticamente significativa se verificou entre as variáveis de desempenho e divulgação ambiental. Mas confirmou associação entre a divulgação corporativa ambiental e o gerenciamento de resultados (SUN *et al.*, 2010).

A análise de Sun e colegas (2010), sobre o *disclosure* com tratamento de cinco variáveis, tais como: informações gerais sobre a empresa; informações relacionadas a administradores e a empregados; informações estatísticas e não financeiras; projeções e, por fim, discussões e análises financeiras, concluiu que houve significância entre as variáveis tamanho da empresa, existência de comitê de auditoria e sustentabilidade, tamanho do conselho de administração, se é auditada por uma das cinco maiores empresas de auditoria e a emissão de *American Depositary Receipt* (ADR).

ADR são recibos de ações emitidos nos Estados Unidos (EUA) para negociar ações de empresas estrangeiras na Bolsa de Nova York. Uma empresa brasileira, por exemplo, para ter suas ações negociadas na NYSE precisa ser emitida em forma de títulos, com o nome de ADRs (GONDRIGE, 2010; GUIA *et al.*, 2017).

Sobre as variáveis que influenciam a adesão das empresas ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&F B3, Nunes e colegas (2010) verificaram, dentre os fatores, dimensão da corporação, campo de atividade, concentração e localização do controle acionário, se a companhia emitir ADR e ser estatal, concluindo-se que o tamanho das empresas e o setor de atividade são fatores que influenciam na adesão de empresas ao ISE. Os outros fatores não apresentaram relação de influência com significância estatística (GUIA *et al.*, 2017; NUNES *et al.*, 2010).

Por fim, é importante aprofundar essa discussão com pesquisas sobre se os investimentos relacionados com a sustentabilidade, principalmente pelas empresas listadas no ISE da B3, se são realizados apenas como mecanismo para legitimar as atividades ou possuem a postura sustentável dentro da missão e visão empresarial, e do ponto de vista do marketing evitar o *Brandwashed* (LINDSTROM, 2012; SHERMAN, 2012).

DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade é a chave para a sociedade se desenvolver, ou seja, desenvolvimento preservando o meio ambiente. Nesse sentido, as empresas deverão também contribuir, seja por iniciativa própria ou seja por exigência legal. Isso poderá ser conseguido atravessando a sustentabilidade em todos os processos de negócios e/ou com projetos de organização sustentável. No ambiente organizacional, atuar de maneira que se limite ou elimine os danos ao meio ambiente causados pelas atividades empresariais. Devemos tentar criar uma empresa integrada com o ambiente natural.

Muitas empresas já dizem preocupar-se com a sustentabilidade, principalmente as listadas no ISE da B3, mas poucas realmente têm a sustentabilidade integrada aos processos. Aquelas que atuam de forma sustentável seguramente podem obter benefícios competitivos e financeiros.

Ninguém duvida de que o crescimento econômico precisa ocorrer dentro dos limites físicos dos ecossistemas e, para isso, existe a necessidade de mudanças no *core business*. Modificações no uso mais eficiente de energia e recursos, nos processos de produção não poluentes, na redução de resíduos e emissões e no gerenciamento de riscos tecnológicos com a utilização do *eco-design*, bem como abordagens interdisciplinares (LARUCCIA, 2008, 2012; LARUCCIA; GARCIA, 2015) são bem-vindas.

Por outro lado, a preocupação sobre os limites de crescimento e como devemos atuar com esses limites foi e é, atualmente, o enfoque de pesquisa e discussão de vários pensadores por anos (MEADOWS *et al.*, 1972). Como resultado dessa preocupação surgiu o conceito de desenvolvimento, via Relatório Brundtland. Criando-se assim o consenso de que a sustentabilidade se relaciona com a busca do desenvolvimento para promover a melhor qualidade de vida, de forma atemporal, observando-se toda a sociedade, isto é,

ser sustentável no presente para garantir o desenvolvimento das gerações futuras (FOLMER; TIETENBERG, 2005; WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987).

A grande discussão e dificuldade do desenvolvimento sustentável é a desigualdade e as divergências econômicas entre países. A tentativa da busca do equilíbrio dessas diferenças pode incentivar o crescimento e a cooperação entre os países, para internamente regulamentar práticas empresariais baseadas no tripé da sustentabilidade (econômico, social e natural), bem como em diferentes abordagens, institucional, ideológica e acadêmica.

Se percebe, na discussão da sustentabilidade, ainda, que foi ampliada das questões naturais e ecológicas para questões econômicas e sociais, numa tentativa do equilíbrio dessas dimensões. Essa discussão tem a origem na ideia de que a responsabilidade corporativa deve incluir as três dimensões: responsabilidade na criação de processos, estratégias e produtos baseados na sustentabilidade, relacionando o sucesso financeiro com o ambiental e social (FOLMER; TIETENBERG, 2005; JABAREEN, 2008; LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009; MANZINI, 2008; SHERMAN, 2012; WILLIAMS; MILLINGTON, 2004).

Muitas empresas já perceberam que os relatórios financeiros convencionais e os métodos contábeis aplicados por si só não são suficientes para fornecer informações sobre as questões não financeiras da organização. Informações sobre temas como o desempenho ambiental e social, de gestão da qualidade ou transparência são agora vitais para investidores e acionistas a fim de tornar as decisões cada vez mais precisas (HOLANDA, 2012; OLIVEIRA *et al.*, 2012; REPETTO, 2005; RIKHARDSSON; HOLM, 2008).

Dados e informações são importantes em qualquer sistema de informação de suporte à decisão, principalmente quando da execução e controle de atividades de gestão patrimonial, registro de fatos, desempenho econômico e financeiro e demonstrações financeiras como em sistemas contábeis. No caso da sustentabilidade, também necessitamos de informações para os *stakeholders*, isto é, as partes interessadas: investidores, governo e sociedade e os sistemas contábeis devem contribuir para facilitar o entendimento das atividades empresariais para a transparência (ANTONOVZ, 2014; BARROS, 2005; CARVALHO, 2008; MARION; IUDÍCIBUS; FARIA, 2017; SILVA, 2017).

Essa demanda por informações e transparência relacionadas com a

sustentabilidade fez surgir a Contabilidade Ambiental, a fim de registrar os fatos que contribuam no desempenho ambiental e como uma empresa contribui para um negócio sustentável, bem como contabilizar as transações relacionadas com o tripé da sustentabilidade (ANTONOVZ, 2014; SANTOS *et al.*, 2001).

Porém, não há consenso para a extensão, procedimentos ou padrões de Contabilidade Ambiental. Até 1980, a literatura abordava os estudos de Contabilidade Social e Ambiental do mesmo modo. A dificuldade de se registrar fatos relativos com a sustentabilidade fez surgir relatórios de mensuração da eficiência ecológica ao demonstrar fatos escondidos que podem ajudar na administração de desperdício, redução de energia e consumo de material ou reciclagem de material (BURRITT *et al.*, 2019; BURRITT; HERZIG; TADEO, 2009; CHRIST; BURRITT, 2013; SETTHASAKKO, 2010).

Vários benefícios podem ser apontados pela Contabilidade Ambiental no ambiente organizacional, além dos descritos acima, como a redução no nível de agressão a natureza no processo produtivo, o desenvolvimento de relatórios sobre a eficácia e os custos das ações ambientais para colaborar na divulgação de um balanço social e ambiental para gerar transparência e importância social.

Com esses demonstrativos, passamos a acreditar que com a transparência nos relatórios contábeis facilitaria e impulsionaria investimentos, atrairia de investidores socialmente responsáveis, bem como incentivaria as empresas a demonstrarem voluntariamente suas informações ambientais. Aqui vale destacar algumas teorias que complementam a demonstração das ações sustentáveis: a teoria da agência, a teoria da divulgação e as teorias relacionadas com a economia política (*stakeholders* e legitimidade), dentre muitas.

CONCLUSÕES

Devido às diferenças de contexto, a definição, a interpretação e as ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) variam de acordo com o local e o setor de atividades, assim como ao longo do tempo, lembrando, ainda, que a Governança Corporativa (GC) é uma extensão da agenda de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Em um país com problemas sociais graves, haverá possivelmente uma série

de ações sociais como parte das ações de RSC e GC. Em atividades com alto potencial de impacto sobre o meio ambiente, a interpretação de RSC terá um viés ambiental fortalecido. Em uma sociedade na qual os *stakeholders* tenham mais poder de organização e força política, possivelmente terão um poder de diálogo maior com a empresa. Assim, o contexto e a maneira como a empresa responde aos *stakeholders* desempenham um papel importante no direcionamento das ações de RSC e de GC.

Daí surge a necessidade de aperfeiçoamento de diversas estratégias para lidar com RSC, GC e sustentabilidade, quase todas ligadas ao diálogo com *stakeholders* para legitimidade das informações. Um exemplo é o marketing social ou ambiental que fornece visibilidade aos avanços em RSC. As técnicas de gestão de conflitos também aparecem como uma ferramenta fundamental para dialogar de forma efetiva com os diversos *stakeholders*. As pesquisas de opinião elaboradas para conhecer o que pensam os *stakeholders* são outro instrumento para uma gestão de RSC. No campo de ação social, técnicas de elaboração e avaliação de projetos podem ser agregadas às ferramentas de RSC.

A consolidação do conceito de RSC e o desenvolvimento de diversas ferramentas para sua gestão demandam profissionais com habilidades diferentes. Assim, profissionais e estudantes de Administração devem ficar atentos para o conhecimento das ferramentas mencionadas, pois possivelmente crescerá a demanda para sua utilização.

Destacamos, ainda, que as organizações deveriam realizar algumas ações de sustentabilidade, tais como: apoiar o Pacto Global das Nações Unidas; assumir a responsabilidade pelas operações e influenciar suas cadeias de fornecedores, ao buscar adesão aos regulamentos e responder às necessidades dos consumidores; unir forças para conciliar os requisitos e a complexidade e risco em suas cadeias de valor, para o benefício dos *stakeholders*; criar diálogo com fornecedores e partes interessadas relevantes para melhorar as condições de trabalho e ambientais nas cadeias de valor e fornecedores; compartilhar e dar transparência para as avaliações de sustentabilidade da empresas e dos fornecedores com dados de auditoria; e operar com transparência e monitorar continuamente o cumprimento das leis e regulações existentes.

O desafio organizacional é enorme, ao atuar de maneira econômica, social e ecológica responsável para facilitar o crescimento saudável e o sucesso empresarial, melhorar a sustentabilidade em toda a sua cadeia de valor e

desenvolver processos padronizados para superar a crescente complexidade de atuação.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B. DE; CORRAR, L. J.; BATISTELLA, F. D. Adoção de práticas de governança corporativa e o comportamento das ações na Bovespa: evidências empíricas. **Revista de Administração da USP**, v. 39, n. 4, p. 338–347, 2004.

ANTONOVZ, T. **Contabilidade ambiental**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

BARROS, V. DE M. O novo velho enfoque da informação contábil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 16, n. 38, p. 102-112, 2005.

BRASIL. **Lei 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm. Acesso em: 23 jun. 2021.

BURRITT, R. L. *et al.* Diffusion of environmental management accounting for cleaner production: Evidence from some case studies. **Journal of Cleaner Production**, v. 224, p. 479-491, 2019.

BURRITT, R. L.; HERZIG, C.; TADEO, B. D. Environmental management accounting for cleaner production: The case of a Philippine rice mill. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, n. 4, p. 431-439, 2009.

CARVALHO, G. M. B. **Contabilidade ambiental**. Curitiba: Juruá, 2008.

CHRIST, K. L.; BURRITT, R. L. Environmental management accounting: the significance of contingent variables for adoption. **Journal of Cleaner Production**, v. 41, p. 163-173, 2013.

COSTA, K. L. C. E *et al.* Índice de Disclosure Ambiental (IDA): Análise das variáveis que influenciam a evidenciação das informações ambientais nas demonstrações financeiras de empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA. CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – AdCont 2016, XVII., v. 1, n. 1, p. 1-12, 2016.

CUSCIANO, D. T. A desindustrialização no Brasil e a doença holandesa: uma revisão da literatura. **Economia & Região**, v. 6, n. 2, p. 141, 2018.

FOLMER, H.; TIETENBERG, T. (Ed.). **The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2003/2004**: A Survey of Current Issues. Boston, MA: Elgar, 2005.

GONDRIGE, E. DE O. **Fatores explicativos do disclosure voluntário das empresas brasileiras de capital aberto**: um estudo sob a perspectiva da estrutura de governança corporativa e de propriedade. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2010.

GUIA, L. D. *et al.* O impacto de disclosure sobre o desempenho das empresas brasileiras listadas na Nyse. **Reuna**, v. 22, n. 3, p. 74-91, 2017.

HASSAN, O. A. G.; MARSTON, C. Corporate Financial Disclosure Measurement in the Empirical Accounting Literature: A Review Article. **The International Journal of Accounting**, v. 54, n. 02, p. 1950006, 1 jun. 2019.

HOLANDA, A. P. Disclosure social e reputação corporativa: um estudo das empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBOVESPA. **Revista Uniabeu**, v. 5, n. 11, p. 91-107, 2012.

JABAREEN, Y. A New Conceptual Framework for Sustainable Development. **Environment, Development and Sustainability**, v. 10, n. 2, p. 179-192, 2008.

LARUCCIA, M. M. **Environment**: an interdisciplinary anthology. New Haven: Yale University Press, 2008. v. 23

LARUCCIA, M. M. Sustainability strategies: When does it pay to be green? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 172-174, 2012.

LARUCCIA, M. M.; GARCIA, M. G. An Analysis of the Perception and Use of Ecodesign Practices by Companies. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 12, n. 3, p. 1-15, 2015.

LINDSTROM, M. **Brandwashed**: Tricks Companies Use to Manipulate Our Minds and Persuade Us to Buy. [s.l.]: Kogan Page, 2012.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **Revista Administração Contemporânea**, v. 13, n. Especial, p. 39-52, 2009.

MACEDO, M. A. D. S. *et al.* Análise da Relevância do Ebitda Versus Fluxo de Caixa Operacional no Mercado Brasileiro de Capitais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 5, n. 1, p. 99-130, 2012.

MANZINI, E. **Design para a Inovação Social e Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: e-Papers, 2008.

MARION, J. C.; IUDÍCIBUS, S.; FARIA, A. C. **Introdução à teoria da contabilidade para graduação**. São Paulo: Atlas, 2017.

MEADOWS, D. H. *et al.* **The Limits to Growth**: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. New York: Universe Books, 1972.

MURCIA, F. D.-R. **Fatores determinantes do nível de disclosure voluntário de companhias abertas no Brasil**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

NUNES, J. *et al.* Análise das variáveis que influenciam a adesão das empresas ao índice BM&F Bovespa de sustentabilidade empresarial. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 7, n. 4, p. 328-340, 2010.

OLIVEIRA, L. R. DE *et al.* Sustainability: The evolution of concepts to implementation as strategy in organizations. **Producao**, v. 22, n. 1, p. 70-82, 2012.

REPETTO, R. Protecting investors and the environment through financial disclosure. **Utilities Policy**, v. 13, p. 51-68, 2005.

RIKHARDSSON, P.; HOLM, C. The effect of environmental information on investment allocation decisions – an experimental study. **Business Strategy and the Environment**, v. 17, n. 6, p. 382-397, 2008.

ROVER, S.; BORBA, J.; BORGERT, A. Como as empresas classificadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) evidenciam os custos e investimentos ambientais? **Custos e @gronegocio on-line**, v. 4, n. 1, p. 2-25, 2008.

ROYCHOWDHURY, S.; SHROFF, N.; VERDI, R. S. The effects of financial reporting and disclosure on corporate investment: A review. **Journal of Accounting and Economics**, v. 68, n. 2, p. 101-126, 2019.

SANTOS, A. DE O. *et al.* Contabilidade ambiental: um estudo sobre sua aplicabilidade em empresas Brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 12, n. 27, p. 89-99, 2001.

SETTHASAKKO, W. Barriers to the development of environmental management accounting. **Euromed Journal of Business**, v. 5, p. 315–331,

2010.

SHERMAN, W. R. The triple bottom line: The reporting of “Doing Well” & “Doing Good”. **Journal of Applied Business Research**, v. 28, n. 4, p. 673-682, 2012.

SILVA, M. J. D. F. Types of financial and non-financial information disclosure about corporate social responsibility. **Cad. EBAPE.BR**, v. 15, n. Spe, p. 535-558, 2017.

SUN, N. *et al.* Corporate environmental disclosure, corporate governance and earnings management. **Managerial Auditing Journal**, v. 25, n. 7, p. 679-700, Jan. 2010.

WILLIAMS, C. C.; MILLINGTON, A. C. The diverse and contested meanings of sustainable development. **The Geographical Journal**, v. 170, n. 2, p. 99-104, June 2004.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**: the Bruntland report. Disponível em: <http://www.undocuments.net/wced-ocf.htm>. Acesso em: 23 jun. 2021.

UMAS PALAVRAS...

A história do curso de Administração é feita todo dia, há 50 anos, em conjunto com os alunos que passaram e passam por aqui, por professores e funcionários dedicados e valiosos. Alguns deles registraram suas palavras para esse momento.

"Foco na transformação implica em formação adequada do(a) Administrador(a). Agradeço a este curso que aceitou minha proposta e nele a desenvolvi e pratico." (Antonio Vico Mañas)

"A Administração da PUC-SP conta com uma boa equipe de professores com longa experiência nas áreas de Visão de Futuro, Inovação e Sustentabilidade, Desempenho Financeiro, Governança Corporativa e Pessoas, inclusive já pensando nos três eixos do trabalho acadêmico do ensino, pesquisa e extensão." (Arnoldo José de Hoyos Guevara)

"Na minha vida, considero que os dez anos que trabalhei no Departamento de Administração foi o período em que mais cresci, tanto profissional quanto pessoalmente. O convívio com tantas cabeças pensantes das mais diferentes áreas, tanto dos professores do próprio departamento quanto dos que vinham de fora dar aulas no curso, foi preponderante para o rumo que minha vida tomou, e a isso sou eternamente grato." (Arthur Alexander Simone)

"É com espírito acadêmico, um engajamento crítico, o entendimento dos desequilíbrios, que a Administração na PUC-SP nos apresenta um ambiente instigador, que marcou toda sua trajetória e que continua a atrair as melhores ideias, sejam elas estabelecidas ou não." (Belmiro do Nascimento João)

"Estou alocado no departamento há muitos anos e é um lugar onde me sinto bem-acolhido, pois trabalho com pessoas maravilhosas, com as quais aprendi muito. Para mim é a continuação do meu lar, pois conquistei muitos amigos, os quais vou levar para toda a vida." (Carlos Delfino)

"Parabéns aos professores e funcionários que colaboraram para podermos festejar as 'bodas de ouro' do curso de ADM. Me sinto privilegiada em poder fazer parte desta equipe. Estou no departamento desde 2004!" (Cristina Pinter)

“Ex-aluna do Curso de Administração da PUC-SP e feliz por trabalhar na FEA há 21 anos, aplicando os conhecimentos adquiridos no curso e contribuindo com as atividades do Departamento de Administração.” (Deyse Negri Rocha)

Venho de outras realidades, uma delas considerada competidora em qualidade do Curso de Administração da FEA – PUC-SP: FGV, e USP. Mas foi aqui que recebi a melhor acolhida e é onde minha noção de pertencimento se realiza. Cresci junto com o curso e com a instituição. Acho que contribuí um pouco com ele, mas, sem dúvida, ele, o curso, com seu quadro maravilhoso de professores, com nossos competentes e incríveis funcionários, e os fantásticos alunos que, ao longo do período, que estão conosco conseguem se tornar mais e mais brilhantes, me tornaram uma profissional melhor! Só tenho a agradecer e desejar vida longa e próspera, e que venham mais 50 anos! no mínimo... ” (Elisabete Adami)

“Comemoremos juntos essa data tão significativa em nossas vidas. Especialmente aos alunos e futuros alunos – que sempre me ensinam como ensinar – expresso minha gratidão. Desejo a todos muita prosperidade e felicidade em toda sua jornada,” (Evange Elias Assis)

*“ADMINISTRAR - **A**mor, **D**edicação, **M**udança, **I**niciativa, **N**etwork, **I**novação, **S**ustentabilidade, **T**alento, **R**enovação, **A**tenção e **R**esultados, pois nós Administradores temos como missão cuidar de tudo para fazer a vida melhor!” (João Pinheiro de Barros Neto)*

“O Departamento de Administração está em festa, faz 50 anos. Sempre gerou ou fez parte de muitos acontecimentos importantes. Parabéns aos alunos, funcionários, professores e a todos que construíram a história do Departamento. Hora de celebração: ter orgulho do passado, participar no presente e construir o futuro!” (José Iesca Rodrigues)

“50 anos de excelência no ensino superior, de referência no mercado de trabalho e de uma convivência saudável com professores, alunos e funcionários. A atuação docente no Curso de Administração foi peça-chave na minha qualificação profissional e, principalmente, na formação dos Alunos.” (José Odálio dos Santos)

“A contribuição dos estudos em Administração da PUC de São Paulo se dá em diversas dimensões: administração de empresas ou administração públicas e de maneira mais ampla, nesta fase de ricas interações entre público e privado, com

contribuições do terceiro setor, e das discussões sobre a governança corporativa e a shareholder approach, ESG e semelhantes. É uma visão integral dos desafios da administração.” (Ladislau Dowbor)

“Momento especial em que nosso curso de Administração da PUC-SP completa 50 anos! Muito orgulho em fazer parte desta história. Graduanda no curso na década de 1980 e pertencendo ao quadro docente há 32 anos, tive a honra e o privilégio de ver gerações de jovens que ingressam, concluem o curso e fazem diferença no mercado de trabalho e na sociedade, graças a uma formação sólida e crítica. Ainda, posso desfrutar da convivência, tão prazerosa, com pessoas que agregam conhecimento e sabedoria e me transformam, continuamente, pessoal e profissionalmente. Gratidão!” (Luciane Tudda)

“O curso de Administração, ao longo dos anos, cumpriu sempre seu papel de preparar profissionais nas diversas áreas de gestão para atuarem em mercados competitivos. Sinto orgulho de fazer parte da PUC-SP e de contribuir no processo de lapidação de talentos.” (Luiz Claudio Zenone)

“A minha jornada pela FEA – PUC-SP e pelo Curso de Administração começou em 1985, quando fui contratada. Com o passar do tempo, me desenvolvi profissionalmente, tendo sido promovida por várias vezes, até atingir o cargo de Supervisora Acadêmica da FEA. Concluí minha formação em Engenharia e o trabalho diário com o curso de Administração me fez crescer o interesse em ampliar conhecimentos nas áreas gerenciais e de gestão de pessoas. O corpo docente do curso de Administração atingiu patamares elevados na gestão administrativa da Universidade e, também, em grandes empresas, trazendo vivências profissionais enriquecedoras aos alunos. Durante todo esse tempo, vi o brilho nos olhos dos alunos nas cerimônias de colação de grau, o orgulho de escolha dessa profissão e a ascensão profissional que muitos alunos atingiram em suas carreiras, motivados por toda bagagem aqui encontrada em seus professores, mas também em amigos. Não podemos conter a alegria desse aniversário de 50 anos!!! Muita história foi vivida por todos que aqui passaram! Parabéns, Administração-PUC-SP!!” (Regina Bernardo Villani)

“Quero me congratular com todos(as) que tornaram e tornam o Curso de Administração da FEA PUC-SP uma referência nacional e internacional. Tenho muito orgulho de fazer parte dessa história vencedora, uma conquista dos Professores(as), Funcionários(as) e Alunos(as) que tanto contribuíram para isso.

Nos nossos 50 anos, estão a base do êxito presente e a permanência no futuro.”
(Sandra Muradi)

“O trabalho do Administrador só se faz na coletividade. E aqui o fazemos com docentes, funcionários e estudantes. Agradecemos aos alunos dos últimos 50 anos e damos as boas-vindas aos que virão nos próximos 50!” (Valdenise Leziér Martyniuk)



www.estacaolettras.com.br

www.estacaolettras.com.br

Este livro foi diagramado com as fontes *Arial* e *AGaramond Pro*