

Diálogos interdisciplinares em gestão

Coordenadoras:

Fernanda Paula Diniz e

Simone Tiessa de Jesus Alves



Volume 2

Diálogos interdisciplinares em gestão

Coordenadoras:
Fernanda Paula Diniz e
Simone Tiessa de Jesus Alves

Universidade do Estado de Minas Gerais
Campus Belo Horizonte
Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios

editora
Virtual Books



Capa/Projeto gráfico/Diagramação:

Felipe Míqueias Vilaça

Normas da ABNT:

Profa. Miriam de Castro Possas

Bibliotecária:

Kátia Vieira Ramos

D537 Diálogos interdisciplinares em Gestão [recurso eletrônico] /
Fernanda Paula Diniz e Simone Tiessa de Jesus Alves
(Coordenadoras). – Pará de Minas : Editora Virtual Books,
2024.

E-book : il. ; color.

E-book, formato PDF
ISBN 978-65-5606-905-0 (v. 2)

1. Administração. 2. Negócios. 3. Política pública. I. Diniz,
Fernanda Paula. II. Alves, Simone Tiessa de Jesus. III.
Título.

CDU 658

CDD 658



Universidade do Estado de Minas Gerais

Reitora

Profa. Lavínia Rosa Rodrigues

Vice-Reitor

Prof. Thiago Torres Costa Pereira

Chefe de Gabinete

Raoni Bonato da Rocha

Pró-Reitora de Graduação

Profa. Michelle G. Rodrigues

Pró-Reitor de Extensão

Prof. Moacyr Laterza Filho

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Profa. Vanesca Korasaki

Pró-Reitora de Planejamento e Gestão e Finanças

Profa. Sílvia Cunha Capanema

Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios/CBH/UEMG

Direção

Profa. Simone Tiesa de Jesus Alves

Profa. Fernanda Paula Diniz



SUMÁRIO

- CAPÍTULO I

ANÁLISE DOS IMPACTOS DO ESTRESSE NA QUALIDADE DE VIDA NO PERÍODO DA PÓS- PANDEMIA

Luiza Zerlotini Pierangeli Botrel, Cacilda Nacur Lorentz _____ 7

- CAPÍTULO II

GESTÃO DO DESIGN NO BRASIL: uma revisão da literatura, sob a perspectiva da Administração Científica

Marcelo Aureliano Monteiro de Andrade, Caroline Salvan Pagnan _____ 35

- CAPÍTULO III

INSIDER TRADING E A RESPONSABILIZAÇÃO DO ADMINISTRADOR OU CONTROLADOR DE EMPRESAS

Fernanda Paula Diniz, Victor Henrique Caldeira _____ 56

- CAPÍTULO IV

A MULHER NEGRANO MERCADO DE TRABALHO: aspectos estéticos e fenotípicos

Ana Lúcia De Souza Moreira, Flávia Gomes Valério De Miranda, Michelle Cristina de Freitas Costa, Patrícia Silva Moura, Thaiane De Siqueira Sanzon Ramalho, Simone Tiêssa de Jesus Alves _____ 76

- CAPÍTULO V

FATORES DE INFLUÊNCIA NA ESCOLHA DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: estudo de caso em uma IES privada de Minas Gerais

Thiago Rocha Faria Guimarães de Oliveira, Domingos Antônio Giroletti Ester Eliane Jeunon _____ 110

- CAPÍTULO VI

A ATUAÇÃO DO PROCON EM VENDA CASADA: um estudo de caso sobre a comercialização de aparelhos da Apple sem acessórios básicos

Nikolle Bruna da Silva, Shirley Neres de Souza, André Rubião _____ 149

- CAPÍTULO VII

AFASTAMENTO POR ACIDENTE DE TRABALHO DE DOCENTES EFETIVOS DA UEMG: um estudo de caso

Catarina Dallapicula, Aline Maria Saraiva Carvalho Leão, Marina Silva Miranda _____ 163



- CAPÍTULO VIII

STRATEGIZING E STORYTELLING:

conexões e possibilidades de pesquisas

Aglaiá Aguiar Fernandes Beolch Oliveira, Karla Mara Coelho Perpétuo

Pedro Henrique Oliveira Freitas, Míriam de Castro Possas _____

173

- CAPÍTULO IX

UMA ANÁLISE DE NARRATIVAS DE HESITAÇÃO EM REDES SOCIAIS VIRTUAIS EM DESCRÉDITO A VACINAÇÃO DA COVID-19

Gustavo Tomaz de Almeida, Ricardo Marques Braga, Andreia Izabel de Sousa Alecrim,
Brenda Adriele Mendes Santos, Mariana Brandão Silva,

Raquel Pereira dos Santos _____

197



ANÁLISE DOS IMPACTOS DO ESTRESSE NA QUALIDADE DE VIDA NO PERÍODO DA PÓS-PANDEMIA

Luiza Zerlotini Pierangeli Botrel¹
Cacilda Nacur Lorentz²

RESUMO

A situação de crise do sistema econômico e a desigualdade social já instalada no país foram agravadas com a pandemia da Covid-19 que aumentou os níveis de estresse e impactou na qualidade de vida do trabalhador. Diante disso, este estudo teve como objetivo analisar as consequências trazidas pela pandemia no ambiente de trabalho e na saúde do trabalhador e as possíveis formas de mitigar o problema. Metodologicamente trata-se de uma revisão narrativa. Entre as principais conclusões figuram a importância da promoção de práticas que possibilitem às empresas conhecer a realidade dos trabalhadores e se adequar aos novos tempos de modo a garantir a qualidade de vida dos trabalhadores.

Palavras-chave: QVT; trabalho; pandemia.

ABSTRACT

The crisis situation of the economic system and the social inequality already installed in the country were aggravated by the Covid-19 pandemic, which increased stress levels and impacted the worker's quality of life. In view of this, this study aimed to analyze the consequences brought by the pandemic in the work environment and in the health of the worker and the possible ways to mitigate the problem. Methodologically, it is a

¹ Graduada em Psicologia pela Universidade FUMEC (lubotrell15@gmail.com)

² Professora Doutora da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios (FaPPGeN) (cacilda.lorentz@uemg.br)

narrative review. Among the main conclusions is the importance of promoting practices that allow companies to know the reality of workers and adapt to new times in order to guarantee the quality of life of workers.

Keywords: QVT; work; pandemic.

1 INTRODUÇÃO

A industrialização segundo Gomes e Pinto (2020) consistiu, sem dúvida no principal instrumento de transformação das sociedades na produção do desenvolvimento e do crescimento das cidades, mas impactou diretamente na vida dos cidadãos e dos trabalhadores.

Como grande parte da vida é passada no ambiente de trabalho (Dessen; Paz, 2010) é importante garantir que os indivíduos se sintam bem quando estiverem neste ambiente e, com isso, o tema qualidade de vida tornou-se essencial nas corporações, dada a importância do trabalho para a manutenção da vida e da sobrevivência.

O aumento da importância da qualidade de vida no ambiente de trabalho incentivou as organizações a buscarem maior satisfação, bem-estar e saúde dos colaboradores. Segundo Limongi-França (2004, p. 80), mediante a absorção de uma proposta de enfoque biopsicossocial, a qualidade de vida no trabalho pode ser definida como “o conjunto das ações de uma empresa que envolve implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho – QVT.”

A transformação das sociedades aliada à evolução tecnológica trouxe importantes facilitadores para a vida do trabalhador, mas, em contrapartida, a nova dinâmica social mais centrada na produtividade e na competitividade implicou em inúmeros problemas que impactaram diretamente suas vidas. Ainda segundo Limongi-França (2004), em um mundo globalizado e caracterizado pela competição, a habilidade e o conhecimento dos trabalhadores ganham importância no processo de desenvolvimento das corporações e a qualidade de vida no trabalho (QVT) passa a ser utilizada para elevar o nível de

satisfação e o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos da organização (Garcia, 2020).

Sant'Anna et. al. (2011, p. 3) ressaltam que a QVT segue sendo uma preocupação desde os primórdios da civilização, quando o homem já desenvolvia artefatos, ferramentas e métodos para tornar o trabalho menos desgastante e mais prazeroso. No entanto, apenas com a Revolução Industrial as condições de trabalho e sua influência sobre a produção e a satisfação dos trabalhadores começaram a ser estudados cientificamente.

A pandemia trouxe à tona sofrimentos psíquicos e aumento estresse na rotina dos indivíduos. Veio à tona discussões sobre a saúde mental no trabalho e preocupações com a qualidade de vida no ambiente laboral. Estas preocupações permanecem no período pós-pandemia, sendo necessário promover estudos sobre a temática. Portanto, torna-se relevante compreender melhor os impactos do estresse na qualidade de vida dos trabalhadores no período pós-pandemia, e surgem alguns questionamentos: Quais as consequências trazidas pela pandemia no ambiente de trabalho e na saúde dos colaboradores? Como os gestores e profissionais de Recursos Humanos (RH) estão lidando com os problemas gerados pela pandemia na pós-pandemia no ambiente de trabalho? Como utilizar a QVT como ferramenta na prevenção dos impactos do estresse no ambiente de trabalho?

Visando responder a tais questionamentos, este artigo tem como objetivo geral analisar quais foram as principais consequências da pandemia e do período pós-pandemia sobre o ambiente de trabalho e a saúde do trabalhador. Como objetivos específicos, pretende analisar como os gestores e os profissionais da área de RH estão lidando com os problemas gerados durante o período da pandemia que ainda persistem e como a utilização da QVT pelos gestores e funcionários de RH serve como ferramenta

de prevenção dos impactos negativos oriundos do período pandêmico e na prevenção contra o estresse no ambiente de trabalho.

O percurso metodológico será constituído por uma revisão narrativa. Assim, o artigo está estruturado da seguinte forma: além da introdução, apresentará referencial teórico, abordando tópico sobre as alterações do cenário laboral no período pós-pandemia; e os conceitos de QVT e as principais abordagens na prevenção do estresse no ambiente de trabalho, bem como a qualidade de vida do trabalhador. Na sequência serão apresentadas as questões metodológicas e a análise dos dados, e, por fim, as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico utilizado para a construção do trabalho abrangeu estudos sobre as consequências da pandemia no ambiente de trabalho, os impactos na saúde do trabalhador no pós-pandemia e a análise da utilização da QVT na prevenção dos impactos negativos gerados pelo estresse no ambiente de trabalho.

2.1 Alterações do cenário laboral no período pós-pandemia

A pandemia provocou inúmeras alterações no cenário laboral advindas da crise gerada pela COVID-19, com consequências tanto biomédicas quanto problemas psicoemocionais, percebidas desde o final do ano de 2019, e no Brasil, mais especificamente no início de 2020. O isolamento social, a limitação da vida social e cultural e a adoção do trabalho remoto pela maioria das organizações afetou de forma significativa o mundo do trabalho. Com isso, alguns sentimentos foram aflorados na vida do trabalhador, conforme Chahad (2016, p. 87) .

A nova realidade de trabalho criada pela pandemia impactou diretamente no ambiente de trabalho devido a mudanças no cotidiano, sobretudo pela nova tendência de trabalho remoto sem que houvesse, por parte das empresas o fornecimento de condições adequadas como equipamento e internet para que o trabalhador tivesse um ambiente de trabalho organizado, como explica Ramos:

A pandemia trouxe muitas mudanças e algumas devem se manter em algumas profissões. Posso mencionar o uso das tecnologias da área da saúde, na qual alguns atendimentos certamente continuarão permeados pela tecnologia em função das praticidades; da mesma forma, cito as reuniões promovidas por videoconferência, o que diminui a logística. Na educação a mudança é muito forte para alunas(os), docentes e gestoras(es), que passaram a usar aplicativos com finalidades didáticas.

Enfim, muitos trabalhos se transportaram integral ou parcialmente para contextos remotos, cujos impactos são o isolamento da(o) trabalhador(a) em relação aos seus pares e à própria instituição, sem aquele ambiente especialmente organizado para a atividade laboral. É importante que haja suporte aos recursos usados por essas(es) profissionais e também o auxílio para que haja a divisão de papéis que promovam a qualidade de vida. O desenvolvimento do trabalho deve acontecer de forma adequada, separada do momento de lazer, descanso e atenção a outras demandas pessoais (Ramos, 2022, p. 2).

Devido a pandemia, muitas organizações tiveram os recursos financeiros afetados e foram obrigadas a demitir inúmeros funcionários. Essa ameaça constante da perda do emprego gerou grande estresse na maioria dos funcionários devido ao sentimento de medo, frustração e culpa, o que agravou ainda mais a situação do país já em grandes problemas econômicos e sociais. (Fiocruz, 2020).

Segundo Theodoro (2020), o cenário pré-pandemia já era bastante complicado e para se fazer uma análise do período pós-pandemia há que se destacar três características já estabelecidas no mercado de trabalho brasileiro:

No que tange ao mercado de trabalho é importante estabelecermos alguns marcos iniciais para balizar o texto. Três características são aqui marcantes. Uma informalidade que antes da pandemia beirava os 40% da mão-de-obra ocupada, uma taxa de rotatividade das mais altas do mundo e uma segmentação salarial muito grande e que faz com que o diferencial entre os maiores e os menores salários chegue a ser mais 1.700 vezes. Isso mesmo, 1.700 vezes, de acordo com estudo do Ipea. Para se ter uma base de comparação, nos países desenvolvidos essa diferença gira em torno de 20 vezes, segundo dados da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico) (Theodoro, 2020, p. 29).

Corroborando neste sentido, para Carreiro (2020) a mudança produzida pela pandemia deve levar em conta a situação daqueles que estão sem trabalho e, portanto, já se encontram confinados, os que estão trabalhando em casa e são obrigados a conjugar as atividades familiares e profissionais e, por fim, aqueles que estão com exagerada carga de trabalho, como médicos e enfermeiros.

2.2 Os conceitos da QVT e as principais abordagens na prevenção do estresse no ambiente de trabalho e na qualidade de vida do trabalhador

A qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido conceituada de diferentes formas por autores distintos. Segundo Sant'ana e Kilimnik (2011) a QVT é usada como um instrumento que visa tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios e, por meio do

enriquecimento dos mesmos, aumentar os níveis de motivação e bem-estar dos colaboradores.

Para Martins e Michaloski (2015, p. 5), “a saúde depende principalmente das condições que o ambiente de trabalho oferece e representa uma importante forma de controle de doenças tanto físicas quanto mentais, promovendo a melhora na qualidade de vida do trabalhador visando à redução dos riscos de saúde e de acidentes de trabalho.” o que reforça a importância da QVT nas organizações, proporcionando vantagens em aspectos relevantes para o trabalhador.

A nova sistemática de trabalho trazida pela evolução tecnológica modificou consideravelmente a dinâmica social na vida do trabalhador e, de acordo com Limongi-França (2004), a QVT faz parte dessas mudanças que se refletem nas relações de trabalho na sociedade:

A QVT faz parte das mudanças pelas quais passam as relações de trabalho na sociedade moderna, em rápida transformação. Conforme relata Sampaio (1999) essa disciplina é discutida nas literaturas empresarial e científica desde os anos 50. Essa competência foi desenvolvida na área de saúde, evoluindo para englobar dimensões da Psicologia, da Sociologia e da Administração. Em sua essência, é um tema discutido dentro de enfoque multidisciplinar humanista. As visões e definições de QVT são multifacetadas, com implicações éticas, políticas e de expectativas pessoais (Limongi-França, 2004, p. 22).

A globalização e a ausência de preocupação com o bem-estar e saúde do indivíduo em detrimento do cumprimento de metas, aumento da produtividade, busca por melhores postos de trabalho e necessidade de adaptação a esse novo cenário trouxeram à tona novas doenças como as de transtornos comportamentais e psicológicos causadas pelo estresse na

rotina de trabalho, tornando cada vez mais importante a busca pela QVT. Nesse sentido discorre Limongi-França:

A globalização econômica, a nova economia da era digital, os novos paradigmas da gestão organizacional, a modernidade ou pós-modernidade da cultura e a difícil união entre qualidade de vida e estabilidade financeira acabaram impulsionando ações complexas de troca de informações, sistemas virtuais e milhares de formas de viabilizar uma sobrevivência com maior qualidade de vida. Na última década, a qualidade de vida no trabalho das empresas ascendeu, de forma gradativa e sistemática, de características essencialmente operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos com o tema têm início em questões de saúde e segurança e ampliam-se para qualidade pessoal, qualificações profissionais e cultural, planejamento, trabalho voluntário e cidadania. Essas atividades requerem, cada vez mais, novas competências, conduzidas por pessoal interno, terceiros, ou mesmo podem ser compartilhadas (Limongi-França, 2004, p. 22).

Rodrigues (1997, p. 9) apud Figueiras e Hippert (1999) já apresentava a definição de estresse como “uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias às quais está submetida” considerando essa definição como uma visão biopsicossocial do estresse:

Esta é uma visão biopsicossocial do estresse, que considera os estímulos estressores provenientes tanto do meio externo (estímulos de ordem física ou social, como o trabalho), quanto do interno (pensamentos, emoções, fantasias e sentimentos, como angústia, medo, alegria e tristeza).

O autor cita as três fases do estresse biológico especificadas por Selye na Síndrome Geral de Adaptação e admite a participação do indivíduo no aumento do estímulo estressor. Segundo ele, a probabilidade de adoecimento vai depender do como este indivíduo avalia e enfrenta esse estímulo, bem como de sua vulnerabilidade orgânica.

Rodrigues afirma ainda que, no processo de avaliação dos estímulos estressores, há uma atividade mental que em parte é racional e em parte emocional, não necessariamente consciente. Isso vai determinar o tipo de enfrentamento, ou como o indivíduo responderá a esses estímulos, considerando seu repertório de experiências passadas. Segundo o autor, os compromissos e as *crenças* são fatores pessoais que influenciam nesse processo de avaliação. Além desses, são também importantes os componentes situacionais dos estímulos, como o caráter de novidade da situação, a previsibilidade do acontecimento, sua intensidade, etc. O enfrentamento é definido como a estratégia ou conjunto de esforços de que o indivíduo lança mão para dominar a situação estressante. (Figueira; Hippert, 1999, p. 42).

Já segundo Chiavenato (1999), o estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa a estímulos ou estressores no ambiente. De acordo com Freitas e Souza (2009) é importante ter atenção aos aspectos relacionados à QVT devido aos impactos negativos na vida do trabalhador nesta nova perspectiva:

A organização do ambiente de trabalho é um elemento importante e pode interferir na qualidade de vida do trabalhador, considerando que ele passa grande parte de sua vida no trabalho e isso pode trazer implicações para seu estado de saúde. Soma-se a isso, o cenário atual onde impera a competitividade. Por isso, torna-se pertinente dar atenção aos aspectos relacionados a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tendo em vista os impactos negativos na vida do trabalhador de fatores como aumento de produtividade, qualidade de produto e serviço (Freitas; Souza, 2009, p. 137).

Dessa forma tem-se, como problema a ser abordado, as consequências e impactos negativos gerados pelo estresse no ambiente de trabalho no período da pandemia e formas de utilização da QVT na prevenção e melhoria do ambiente de

trabalho, não deixando ainda de destacar a importância da mudança cultural das empresas com a oferta aos trabalhadores de condições mínimas para exercer o trabalho remoto.

3 METODOLOGIA

No tocante ao enquadramento metodológico deste trabalho, por abordar uma temática mais aberta, adotou-se a revisão da literatura narrativa que, quando comparada à revisão sistemática, apresenta uma temática mais aberta já que dificilmente parte de uma questão específica bem definida, não exigindo um protocolo rígido para sua confecção. Além disso, a busca das fontes não é pré-determinada e específica sendo, frequentemente, menos abrangente (Cordeiro et al., 2010).

A escolha desta metodologia se deu em função da necessidade de uma revisão mais abrangente que permita uma melhor análise e compreensão do conteúdo do trabalho que o tipo de revisão narrativa permite.

A metodologia, portanto, traz à discussão a utilização da QVT como ferramenta de redução do estresse e aumento da qualidade de vida no ambiente de trabalho dentro das organizações, além de periódicos científicos que dialogassem com a temática escolhida: os impactos da pandemia no contexto organizacional em relação à QVT.

Na primeira análise, a partir da busca das palavras chaves, extraídas de base de dados do Google Acadêmico, foram encontrados 555 resultados. Optou-se por esta plataforma de busca, por ser considerado uma plataforma acessível e confiável, portanto, considera-se a ferramenta Google Acadêmico adequada aos propósitos deste artigo. Além disso, os conteúdos classificados pelo Google Acadêmico são revisados diversas

vezes por especialistas das mais variadas áreas, o que garante a excelência das publicações online.

Para a segunda fase dessa revisão, foram realizadas leituras dos resumos e/ou avaliação dos títulos para enquadramento na temática pesquisada, sendo os critérios de inclusão os seguintes: a) artigos escritos em língua portuguesa; b) pesquisas realizadas no Brasil; c) artigos publicados nos anos de 2020 e 2021 e d) artigos que discorram sobre as novas relações de trabalho em função da pandemia.

Após utilizar os critérios acima foi realizada uma nova busca sendo encontrados 368 resultados. Destaca-se que destes, apenas sete foram selecionados para análise, uma vez que os demais os artigos encontrados não se enquadravam na temática escolhida - a qualidade de vida no trabalho no ambiente organizacional. Foram eliminados também aqueles artigos que apesar dialogar com a temática, apresentavam abordagem / visão de qualidade de vida no trabalho (QVT) em um tipo de organização específica, portanto, não abordavam a temática de forma geral. Este critério de exclusão adotado justifica a diferença entre a quantidade de artigos selecionados na segunda fase de busca e os considerados para análise, restringindo a amostra desta pesquisa bibliográfica.

A seleção dos descritores utilizados no processo de revisão foi efetuada mediante consulta aos Descritores de Assunto em Ciências da Saúde da BIREME (DeCs). Nas buscas, os seguintes descritores, em língua portuguesa e inglesa, foram considerados: pandemia, trabalho e QVT. Recorreu-se, também, aos operadores lógicos AND, OR e AND NOT buscando localizar com a combinação de descritores e termos, as publicações que abordam essa temática.

Quadro 1 – Abordagens dos artigos sobre QVT e a relação entre o estresse e o período da pós-pandemia

| AUTORES/ ANO | OBJETIVOS | METODO- LOGIA | PRINCIPAIS CONCLUSÕES |
|--|--|------------------------------|---|
| <p>NASCIUTTI, Jacyara Carrijo Rochael</p> <p>Ano: 2020</p> | <p>Analisar a possibilidade de novos horizontes nas relações de trabalho</p> | <p>Ensaio teórico</p> | <p>Ações coletivas fortalecem o sentimento de “pertencença” e solidificam os vínculos comunitários, e permitindo maior engajamento em projetos locais. Projetos de ação comunitária constituindo-se como elementos de construção de cidadania, resgate da autoestima, e de conscientização. Ressaltam o lugar que cada ator ocupa no social.</p> |
| <p>OLIVEIRA Tatiana Dornelas de; TOSTA Letícia Vilete</p> <p>Ano: 2020</p> | <p>Analisar quais são as principais mudanças ocorridas na vida dos trabalhadores que foram orientados a atuar em formato home Office</p> | <p>Pesquisa qualitativa.</p> | <p>O home-office afetou a QVT, embora com diferentes intensidades conforme as particularidades de cada trabalhador.</p> <p>A pandemia gerou redução da QVT, em decorrência do fechamento de escolas, isolamento social e profissional, e do stress. As empresas têm um papel crucial no gerenciamento dos fatores que afetam saúde do trabalhador, pois controlam fatores que afetam desfavoravelmente a QVT.</p> |

| | | | |
|---|--|------------------------------|--|
| ALMEIDA, Fábio-la; REBOUÇAS, Gabrielle Ano: 2021 | Analisar o comportamento dos colaboradores no home-office a partir dos novos hábitos gerados na pandemia do Covid-19 | Pesquisa Qualitativa | O home-office no cenário pandêmico gerou impactos positivos como o ganho no tempo de deslocamento até o trabalho e negativos como problemas psicológicos devido o distanciamento social para os colaboradores. Gerenciado de forma estratégica pelas empresas, pode trazer mais QVT para os trabalhadores |
| CHAHAD, José Paulo Zeetano Ano: 2021 | Analisar o futuro do trabalho pós-covid-19 a partir do trabalho remoto, tecnologia e produtividade no trabalho | Revisão de literatura | A pandemia acelerou os processos de automação, do trabalho remoto, o uso da inteligência artificial, da digitalização e da robotização. |
| LEAL, Susana Ano: 2021 | Explorar as possíveis consequências da pandemia por COVID-19 nas diferentes facetas da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) | Pesquisa narrativa. | A pandemia trouxe diversas consequências sobre a QVT para o trabalhador. Destacam elevado nível de ansiedade e medo que provoca pelas alterações frente as novas condições de trabalho. Observam-se alterações no comportamento e desempenho dos trabalhadores. Propõe que os gestores devem procurar desenvolver estratégias para mitigar os efeitos adversos da pandemia nos seus trabalhadores. |
| MACIEL. Álvaro Dos Santos; SALANDO, George André Ano: 2021 | Proposição de ideias na busca de sociedade mais justa | Revisão Sistemática | A flexibilização está aumentando a precarização do trabalho. |

| | | | |
|---|---|------------------------------|---|
| <p>SANTOS. Ana Rita Sousa Mota</p> <p>Ano: 2021</p> | <p>Entender as implicações do home-office na qualidade de vida no trabalho (QVT) durante a pandemia do Covid-19</p> | <p>Pesquisa qualitativa.</p> | <p>Os resultados sugerem que o home-office afetou a QVT, embora com diferentes intensidades, aumentando e diminuindo conforme as particularidades de cada trabalhador</p> |
|---|---|------------------------------|---|

Fonte: elaborado pelas autoras, 2022

No âmbito deste conceito metodológico, o Quadro 1 contém um levantamento e análise de informações dos autores selecionados que trabalham com o tema da QVT no período da pandemia e pós-pandemia desde 2020, possibilitando a ampliação da compreensão sobre o conceito da QVT e como sua utilização pode reduzir o estresse dos colaboradores e melhorar o ambiente de trabalho.

A análise dos artigos foi baseada na metodologia proposta por Bardin (2011). Essa análise constituiu-se de três etapas: a) pré-análise: releitura dos artigos, ordenando-os e classificando-os de acordo com suas ideias principais; b) exploração do material: classificação dos artigos segundo os autores, ano, objetivos, metodologia e principais conclusões e c) tratamento, inferência e interpretação: sistematização das informações de forma reflexiva e crítica.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Apesar da importância das etapas anteriores à análise científica de dados, o presente trabalho tem como foco refletir sobre as particularidades na análise de dados pela técnica análise de conteúdo que consiste em uma técnica de análise de dados, que segundo Flick (2009) vem sendo utilizada com frequência nas

pesquisas qualitativas no campo da administração, assim como na psicologia, na ciência política, na educação, na publicidade e, principalmente, na sociologia.

Para Gil (2007), a pesquisa é compreendida:

como um conjunto de ações que visam novas descobertas e estudos em uma determinada área, consistindo em um processo metodológico de investigação, recorrendo a procedimentos científicos para encontrar respostas para um problema. A pesquisa é definida como um procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas que são propostos (Gil, 2007, p.3).

A pesquisa, portanto, desenvolve-se por meio de um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. Assim, toda pesquisa tem como objetivo responder à pergunta problema bem como de elaborar novos conhecimentos que possibilitem a compreensão da real condição do que está sendo estudado.

Em que pese a existência de inúmeros autores abordem a análise de conteúdo apresentando diferentes conceitos e terminologias, este trabalho adota como base a conceituação de Bardin (2006) bem como as etapas da técnica explicitadas por este autor. A escolha pela adoção pela conceituação de Bardin se deu devido ao autor ser o mais citado no Brasil em pesquisas que adotam a análise de conteúdo como técnica de análise de dados. Segundo Bardin (2006) a análise de conteúdo consiste em:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens. ... A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (Bardin, 2006, p. 38).

Ainda segundo Bardin (2006), “a Análise de Conteúdo objetiva analisar o que foi dito em meio a uma investigação, construindo e apresentando concepções em torno de um objeto de estudo como: Pré-análise; Exploração do material e Tratamento dos resultados” (Bardin, 2011, p. 134).

Após a aplicação da metodologia descrita no item 3, chegou-se a 7 autores, conforme quadro I de grande importância para o estudo do presente trabalho. Da análise do conteúdo metodológico trabalhado pelos autores em seus trabalhos, pode-se perceber que todos buscam analisar os impactos da pandemia no ambiente de trabalho e na saúde do trabalhador.

Em que pese as diferenças metodológicas utilizadas pelos autores na bibliografia contida no quadro I, foi possível perceber que quase todos os autores buscam verificar são os impactos da pandemia no ambiente e qualidade de vida do trabalhador.

O teletrabalho (*home office*), segundo Nasciutti (2020, p. 85) significou um recurso muito utilizado pelas empresas no período da pandemia, mas “apresenta vários percalços, como falta de limite de tempo/horário diário, ausência de cooperação habitual entre colegas no ambiente de trabalho regular, solidão.” A mudança do trabalho presencial para o trabalho remoto aconteceu de forma muito rápida e as empresas não tiveram tempo suficiente para conseguirem se adaptar de forma adequada. César e Neves (2020) afirmam que no “novo normal”, o individual se torna muito mais protagonista do seu trabalho do que a empresa, e precisa ter mais organização e gestão do tempo para manter a produtividade.

De forma geral, segundo César e Neves (2020), a pandemia ainda não acabou e a forma como está se refletindo no contexto de trabalho pode afetar a relação que o indivíduo

tem com a organização, seu sentimento de pertencimento e, conseqüentemente, o comprometimento para o desempenho organizacional.

Não se discute que a evolução tecnológica produziu enormes transformações no mundo ao longo dos séculos e trouxe inúmeras facilidades para o cotidiano do trabalhador e da empresa, mas obrigou as empresas a passarem por adaptações constantes em função das modificações na estrutura das sociedades.

Maciel (2021) e Leal (2021), possuem uma visão negativa sobre estas transformações e a aderência ao home office por grande parte das empresas pois tornaram o trabalho mais frágil, violando os direitos trabalhistas, visto que foi perdido o limite de tempo de jornada de trabalho e as pessoas estão trabalhando mais, o que pode trazer grandes conseqüências psíquicas.

Além disso, na perspectiva de Oliveira e Tosta (2020), após a análise de entrevista com 9 trabalhadores entre 22 a 43 anos, trabalhando em regime de home office desde março de 2020, constatou-se o aumento do volume de trabalho comparado ao período anterior à pandemia, confirmando a visão dos autores citados acima sobre o trabalho remoto.

Destaca-se que os autores referenciados aceitam que, apesar de a flexibilização do trabalho, inicialmente, dar a ideia de melhoria para os trabalhadores, o efeito do isolamento social gerou conseqüências negativas que culminam com a elevação dos níveis de desigualdade social, como explica Chahad (2021):

A constatação geral é que a COVID-19 aumentou o risco, bem como elevou os custos (sociais e econômicos) do contato físico entre os seres humanos. Como conseqüência acelerou os processos de automação, do trabalho remoto, do uso da inteligência artificial, da digitalização e da robotização, todos culminando por promover uma redução geral na demanda de trabalho (elevando o desemprego), contribuindo,

assim, para diminuir o ritmo de crescimento dos salários. O efeito mais perverso seja, talvez, o fato de que o isolamento social tem causado na educação das populações jovens. Isto tem levado à evasão, e ao baixo rendimento escolar, juntamente com a erosão do capital humano provocado pelo aumento do desemprego de longo prazo. Estes tem sido fortes elementos a induzirem ao baixo nível de crescimento da produtividade do trabalho, quando não da sua estagnação. Todos estes impactos somados parecem estar levando a um mundo ainda mais desigual, afetando negativamente o desenvolvimento humano, bem como promovendo um avanço ainda maior dos níveis de pobreza. (Chahad, 2021, p. 85)

Chahad (2021) e Almeida (2022) também apontam que a pandemia da Covid-19 impactou profundamente a economia e a vida social com a modificação do modo de vida a que estávamos acostumados, forçando a adaptação das empresas e trabalhadores a uma nova realidade de trabalho baseada no home-office. Ainda segundo as autoras, devido à ausência de uma estrutura ideal para a utilização do novo sistema de trabalho torna-se fundamental a busca por mecanismos capazes de melhorar a qualidade de vida no trabalho, garantir o bem-estar dos trabalhadores e o bom ambiente de trabalho. Ainda neste sentido afirma Santos:

O desenvolvimento tecnológico, a globalização e a flexibilidade exigida no mundo empresarial, obrigaram as empresas a desenvolver novas formas de trabalho para fazer face à elevada competitividade que estes fatores impulsionaram. Aliado ao aumento da digitalização e decorrente do agravamento da pandemia que se alastrou por todo o mundo, em 2020, a aceleração e mudança tecnológica no mercado de trabalho foi necessária, por forma a evitar a paralisação da economia, forçando os diversos setores da sociedade a reinventarem-se (Santos, 2021, p. 2).

Ampliando esta percepção sobre as mudanças, e como consequência, de acordo com Leal (2021), os trabalhadores

de diversos setores tiveram aumento do nível de estresse, marcadamente os profissionais expostos diretamente ao risco de infecção, como profissionais da área da saúde o que, segundo o autor, aponta para a importância das organizações buscarem formas de minimizar os impactos da pandemia no ambiente de trabalho.

Em contrapartida às visões apresentadas anteriormente, Nasciutti (2020), destaca algumas vantagens do home office, tais como a melhoria na produtividade, reuniões com mais foco, e mais tempo para o trabalhador ficar com a família. Como desvantagens relaciona a falta de contato com os colegas de trabalho, perda de concentração por causa da família e das tarefas do lar e a falta de infraestrutura para o trabalho. Portanto, a autora identifica pontos positivos e negativos, mas ressalta que é necessário que haja uma gestão e estrutura adequada para esta nova modalidade de trabalho, tais como treinamentos, preparo das lideranças e uma mudança cultural nas empresas para lidar com as possíveis horas extras e para que a falta de limite entre vida pessoal e profissional não afetem a qualidade de vida do trabalho.

Na visão de Santos (2021), a flexibilização do modo de trabalho diminui o estresse e proporcionou uma melhora na QVT visto que os trabalhadores, por não precisarem deslocar-se para local de trabalho, ganha economia do tempo, e podem usar o tempo extra, seja para o seu desenvolvimento profissional, como também para se dedicar aos cuidados com a vida pessoal.

É notório que o isolamento social ocasionado pela falta de contato presencial com a equipe de trabalho é o aspecto mais afetado negativamente. Porém, os profissionais de RH podem agir fazendo com que o trabalho passe a ser híbrido e que os

funcionários passem a frequentar a empresa uma ou duas vezes por semana, tendo contato com os colegas de trabalho.

Também para Almeida (2021), foram gerados mais impactos positivos do que negativos com o home office, sendo perceptível que uma tendência de que essa modalidade continue como modelo de trabalho a ser adotado pelas empresas mesmo no período da pós-pandemia, o que vem se confirmando atualmente. Porém, é importante ressaltar que deve haver uma análise dos perfis dos trabalhadores e de suas preferências para compreender o melhor tipo de trabalho a ser adotado pelas organizações, visando manter a qualidade de vida dos mesmos. Ressalta também, que as organizações necessitam adaptar as instalações e as ferramentas de gestão de forma estratégica para manter a qualidade de vida do funcionário e não gerar um ambiente estressor.

Verificou-se, pelo levantamento bibliográfico utilizado para a construção deste trabalho, que apesar de os autores terem perspectivas diferentes sobre quais as origens dos problemas causados pela pandemia - aumento do volume de trabalho, maior isolamento social e aumento dos níveis de pobreza - todos objetivam buscar formas de minimizar os impactos negativos dessa nova sistemática de trabalho mediante a preservação da qualidade de vida no trabalho a fim de evitar o estresse, ansiedade e outros problema psicológicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário de crise econômica e desemprego, característicos de um país marcado pela profunda desigualdade social, já instalados no país, sofreram impacto direto das consequências da pandemia. Com o aumento da crise econômica, algumas organizações não conseguiram manter o quadro de funcionários

e passaram a demitir seus trabalhadores. Diante deste quadro de instabilidade e da possibilidade de perder o emprego e não ter meios de sustento da família, o trabalhador, além do medo do contágio da doença (Covid-19), passou a conviver com o medo do desemprego e a frustração / culpa de não conseguir permanecer no trabalho. Neste contexto, passou a sofrer duplamente, e se tornou mais vulnerável a doenças psicossomáticas devido o estresse diário que vivenciavam (situação geral da pandemia e alterações no processo de trabalho aliado ao receio do desemprego).

Todavia, as alterações nas formas de trabalho que foram forçadas no período pandêmico especificamente, a utilização do trabalho em remoto, trouxeram vantagens e desvantagens. Como vantagem pode-se destacar a possibilidade de utilizar as horas de trabalho em casa (home office) para um maior convívio familiar e cuidado com a vida pessoal. Todavia, como desvantagem, pode-se destacar um aumento do volume de trabalho, distanciamento do ambiente laboral, maior isolamento social e falta de foco devido à convivência entre as obrigações laborais e familiares. Ademais, essa modalidade de trabalho requer infraestrutura como internet, computadores e equipamentos adequados (ergonômicos) que muitas vezes não estão disponíveis para a maioria dos trabalhadores. Algumas empresas não pensaram sobre estes fatores e/ ou não estavam preparadas para fornecer equipamentos (condições adequadas de infraestrutura para o trabalho remoto). Estas diferenças acirraram ainda mais as desigualdades sociais entre os trabalhadores, tornando esta modalidade de trabalho mais difícil para alguns.

Como consequência do trabalho remoto, gestores e profissionais de Recursos Humanos (RH) tiveram e continuam buscando

formas de lidar com problemas gerados pela flexibilização da forma de trabalho. O período que compreende a pandemia envolve o período de isolamento por um longo período de tempo, além da perda de familiares e amigos por grande parte dos colaboradores. Por isso, é importante que o RH promova um canal de comunicação dentro da empresa que seja eficaz, pois muitas vezes essas pessoas precisam de um suporte.

Além disso, a saúde mental da maioria das pessoas foi impactada, então, se faz necessário elaboração de uma proposta do RH de orientação, acolhimento de conscientização dos colaboradores sobre a situação: seja através de campanhas preventivas sobre saúde mental no trabalho; boas práticas para atuação das atividades em home-office, mas também propiciando encontros entre as equipes com vistas a melhoria do relacionamento entre os pares e suas respectivas chefias, gerando assim, um ambiente de trabalho mais saudável. O papel do profissional de recursos humanos é fundamental para uma boa gestão de pessoas, para uma comunicação interna assertiva e para um alinhamento de estratégias dentro da organização.

Em relação à QVT, apesar de não se chegar a uma conclusão consensual e definitiva sobre a temática, os autores pesquisados ressaltaram a necessidade de ações organizacionais e de QVT para a prevenção dos impactos negativos e melhoria no ambiente de trabalho. Além disto, ressaltam a necessidade das empresas se adequarem aos novos tempos, promovendo mudanças culturais para alinhar seus valores, objetivos, práticas de RH e sua estrutura organizacional, às novas demandas que permaneceram no período pós-pandêmico. Para tanto, é condição indispensável conhecer a realidade dos trabalhadores, identificando os pontos críticos que devem ser priorizados na busca da QVT e que possam subsidiar os gestores na sua

adequação para a proposição de melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para promover uma reflexão sobre um novo olhar dos profissionais de RH relacionados à QVT no período pandêmico e pós-pandêmico, especialmente porque algumas modificações permanecem no contexto atual, tais como a modalidade de trabalho remoto e também o híbrido (presencial aliado ao remoto). Assim, é importante ressaltar a necessidade de continuidade de pesquisas sobre esta temática, ainda muito recente e complexa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fabíola. **Análise do comportamento dos colaboradores no home-office a partir dos novos hábitos gerados pela pandemia do Covid-19**. São Bernardo do Campo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.fei.edu.br/bitstream/FEI/3490/1/TCC-%20An%C3%A1lise%20do%20comportamento%20dos%20colaboradores%20no%20home-office%20a%20partir%20dos%20novos%20h%C3%A1bitos%20gerados%20pela%20pandemia%20do%20Covid-19.pdf>. Acesso em: 15 de mar 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2006.

CARRETEIRO, Teresa Cristina, NASCIUTTI, Jacyara Rochael. Trabalho Durante e Depois da Pandemia: Entrevista com Dominique Lhuillier. In: GUIMARÃES, L. de V.M.; CARRETEIRO, T. C.; NASCIUTTI, J. R. (Orgs.) **Janelas da Pandemia**. Belo Horizonte: Editora Instituto DH, 2020.

CÉSAR, Luiz Guilherme Dias, NEVES, Liva A. Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: a cultura organizacional como caminho. **Revista Valore**, Volta Redonda, 5ª ed (edição especial): p. 192-205., 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/656/0> Acesso em: 10 de maio 2022.

CHAHAD, José Paulo Zeetano. O futuro do trabalho pós Covid-19. **Revista C&Trópico**, v. 45, n. 1, p. 85-113, 2021. Disponível em: [https://doi.org/10.33148/cetropicov45n1\(2021\)art6](https://doi.org/10.33148/cetropicov45n1(2021)art6). Acesso em: 30 abr. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus. (1999). Disponível em: https://www.academia.edu/44975632/Gestao_de_pessoas_o_novo_papel_idalberto_chiavenatopdf_compress Acesso em 16 de jun. 2022.

CORDEIRO, Alexander Magno et al. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista Colégio Brasileiro Cirurgia**. Ed. 34. 2007. Disponível em: SciELO - Brasil - Revisão sistemática: uma revisão narrativa Revisão sistemática: uma revisão narrativa Acesso em: 19 de out. de 2022.

DESSEN, M. C.; PAZ, M.G.P. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 3, p. 549-556, 2010.

FERREIRA, M.C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n.3, p. 319-327, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/dYRfjX8jmm4LSBnb6cT64Lc/abstract/?lang=pt> Acesso em 10 de mar. 2022.

FIGUEIRAS, Júlio Cesar; HIPPERT, Maria Isabel Steinherz. A polêmica em torno do conceito de estresse. **Revista Psicologia Ciência e profissão**. v. 19, n. 3, p. 40-51, 1999.

FIOCRUZ. **Depressão, ansiedade e estresse aumentam durante a pandemia**. Disponível em: <https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/depressao-ansiedade-e-estresse-aumentam-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 09 de nov. de 2022.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa** (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed, 2009.

FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. **Revista Eletrônica Sistemas &**

Gestão. v.4, n.2, p.136-154, maio a agosto de 2009. Disponível em: <http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/view/82>. Acesso em: 15 nov. 2022.

GARCIA, E.O.P. O conteúdo significativo da qualidade de vida no trabalho para funcionários públicos de uma secretaria de saúde. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 1, n. 1, p. 76-94, 2010.

GOMES, Magno Federici; PINTO, Wallace Silva. Justiça socioambiental e processo de urbanização das cidades. **Direito da Cidade**, v. 12, p. 582-608, 2020. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rdc/article/view/39931/33509> Acesso em: 02 maio 2022.

LEAL, S. A qualidade de vida no trabalho e pandemia por COVID-19: explorando possíveis consequências. **Revista da UI_IP Santarém**. Edição Temática: Ciências Sociais e Humanas. 9(2), 48-59, 2021. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/uiips/article/view/26410>. Acesso em: 1 de jul. 2022.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. Editora Atlas: São Paulo, 2004.

MACIEL, Álvaro dos Santos, LANDO, Giorge André. Desafios e perspectivas do mundo do trabalho pós-pandemia no Brasil: uma análise da flexibilização trabalhista e os paradoxos do home office/anywhere office. **Revista Espaço Acadêmico** – Edição Especial – abril/2021. Disponível em: < <https://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/58043> > Acesso em: 30 de abr. de 2022

MARTINS, Juliano. MICHALOSKI, Ariel. Qualidade de vida e estresse no ambiente de trabalho. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXV, nº. 000077, 02/12/2015. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/qualidade-de-vida-e-estresse-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 26 set. 2022.

MONTEIRO, E. M.A. et al. O impacto da qualidade de vida no trabalho (QVT) no faturamento das indústrias metalúrgicas do Estado do Pará. **Revista de Administração da UEPG**, v.2, n.1, p. 18-33, 2011. Disponível em: <https://www.revista.ueg.br/index.php/>

revista_administracao/article/view/93 Acesso em: 06 de jul. de 2022

NASCIUTTI, J. C. R. Pandemia e perspectivas no mundo do trabalho. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, Ed. Esp., jun./2020. Disponível em <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53609> Acesso em: 10 de maio de 2022.

OLIVEIRA DE, Tatiana Dornelas; TOSTA, Letícia Vilete. O “novo normal” e a qualidade de vida do trabalhador: uma análise das mudanças em decorrência da covid-19. **Revista GETS**, Sete Lagoas, v. 3 (Edição Especial): p. 3-19, 2020. Disponível em: https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=324170 Acesso em: 15 maio 2022.

RAMOS, Alcântara Guilherme. **Dia da(o) Trabalhador(a): as relações de trabalho pós-pandemia**. Entrevista concedida ao Conselho Regional de Psicologia do Paraná. Disponível em: <https://crppr.org.br/01-05-dia-dao-trabalhadora-as-relacoes-de-trabalho-pos-pandemia>. Acesso em: 18 set 2022.

SANT’ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda (Org.). **Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011

SANTOS, A. R. **O impacto do home-office na qualidade de vida no trabalho: a percepção dos trabalhadores em contexto de pandemia**, 2021. Disponível em: https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=324170>. Acesso em: 13 out 2022.

SOUZA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora: UFJF, v.10, n.2, p. 1.396 – 1416. Jul. – dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559>. Acesso em: 20 de nov. de 2022

THEODORO, Mário. Mercado de Trabalho e Informalidade no Brasil Pós-Pandemia. In: GUIMARÃES, L. de V.M.; CARRETEIRO, T. C; NASCIUTTI, J. R. (Orgs) **Janelas da Pandemia**. Belo Horizonte: Editora Instituto DH, 2020.

RESENDE, Marcelo. **Diálogos com os trabalhadores da Fiocruz: os Aspectos psicossociais do mundo do trabalho na Pandemia:**

Novos Sujeitos trabalhadores? Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1kqiOiR0HX0>. Acesso em: 09 de julho de 2022.

GESTÃO DO DESIGN NO BRASIL: uma revisão da literatura, sob a perspectiva da Administração Científica¹

Marcelo Aureliano Monteiro de Andrade²

Caroline Salvan Pagnan³

RESUMO

Este artigo avaliou como a Gestão do Design vem sendo abordada historicamente em três tradicionais periódicos brasileiros de Design e a relação desses estudos com a Administração Científica. Foram encontrados 37 artigos e foi elaborada uma revisão de literatura e uma bibliometria. Percebeu-se que a maioria dos estudos são exploratórios e qualitativos, assim como, que há um distanciamento das publicações em relação à Administração Científica.

Palavras-chave: Gestão do Design, Administração, Indicadores Gerenciais

ABSTRACT

This article evaluated how Design Management has been historically approached in three traditional Brazilian Design journals and the relationship of these studies with Scientific Administration. Thirty-seven articles were found and a literature review and bibliometrics were prepared. It was noticed that most studies are exploratory and qualitative, and that there is a distancing of publications to Scientific Administration.

Key words: Design Management, Administration, Management Indicators

1 Artigo publicado anteriormente na Revista *Projetica*, v. 13, p. 61-83, 2022.

2 Professor da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (marcelo.andrade@uemg.br)

3 Professora da Escola de Design da Universidade do Estado de Minas Gerais (caroline.pagnan@uemg.br)

1 INTRODUÇÃO

Design e Gestão são áreas de atividade que dialogam e se integram, principalmente a partir do desenvolvimento industrial (Schneider, 2010; Cooper, 2011). Ambos, contudo, referem-se a atividades inerentes à história humana, já que Gestão e Design são escopos de atuação do processo produtivo, mesmo que realizados de forma rudimentar (Terzidis, 2007; Prestes Motta, 2006). Assim, como qualquer área de atividade, acabaram por se tornar objetos de estudo e produção de conhecimento, à luz da técnica e da ciência, para que pudessem ser compreendidos e potencializados - especialmente no contexto da economia de mercado (Prestes Motta, 2006; Schneider, 2010).

Apesar de várias visões, significados e interpretações acerca do Design e da Gestão, é possível definir que cada um possui um campo delimitado de atuação e estudos - por isso mesmo, são áreas de trabalho, pesquisa e ensino. Entende-se aqui o Design como o ato de projetar e dar forma a objetos, imagens, lugares e processos, atendendo às necessidades e desejos dos públicos-alvo e dentro das determinações organizacionais, éticas, estéticas e ambientais. Assim, ele tem uma perspectiva funcional e semiótica, antes de tudo. Nas palavras de Bonsiepe (2012, p. 19): "O design enfoca o caráter operacional dos artefatos materiais e semióticos, interpretando a sua função e a funcionalidade não em termos de eficiência física, como acontece nas engenharias, mas em termos de comportamento incorporado em uma dinâmica cultural e social.". Apesar do Design ter sempre existido como prática (não haveria uma ferramenta antiga sem design), seu desenvolvimento técnico e o olhar científico sobre o campo se aprofundam a partir do desenvolvimento industrial e tecnológico dos últimos dois séculos, a reboque do desenvolvimento capitalista (Schneider, 2010).

O mesmo acontece com a Gestão, que tem sua etimologia no latim, do termo *gestus*, e diz respeito a uma ação concretizada. No âmbito organizacional, ela acabou por se tornar sinônimo do ato de administrar. Prestes Motta (2006) diz que o ato racionalizado e burocrático de administrar, ou gerir, é o cerne do processo organizacional moderno, apesar de sempre ter feito parte desse universo. A gestão, ou administração, profissionalizada e científica, contudo, assim como o Design, tem seu desenvolvimento aprimorado dentro do processo de consolidação da economia de mercado, atendendo a uma demanda da grande indústria e demais organizações complexas, como de estado, que se viram impotentes diante de modelos de administração simplificados e ou fundados numa lógica personalista (Prestes Motta, 2006; Hobsbawn, 2013). É, portanto, a partir do desenvolvimento moderno, especialmente da segunda metade do século XIX, que a Administração Científica se desenvolve, até atingir o estado atual, de alta complexidade social, técnica e burocrática (Burrel, 2006).

Nesse sentido, entende-se aqui Gestão do Design por duas perspectivas. A primeira, diz respeito ao gerenciamento do processo de design, sobre como a tecnologia gerencial pode e deve ser usada a fim de aprimorar o produto do design, conforme seu contexto organizacional, cultural, socioeconômico e os públicos-alvo, ou *stakeholders*. A segunda, diz respeito ao processo de interlocução do Design com demais funções organizacionais, a fim de serem alcançados objetivos mais amplos dentro de uma organização. Assim, o Design é mais uma função que será projetada visando aos objetivos institucionais. Apesar das duas perspectivas se encontrarem, dialogarem e, dependendo do olhar, sobreporem-se, considera-se importante estabelecer essa distinção, pois os estudos da área geralmente

caminham em uma perspectiva e ou outra (Best, 2006; Cooper, 2011; Borja De Mozota et al, 2019).

Este artigo, a partir dessas questões, visou observar como a Gestão do Design tem se desenvolvido dentro da academia brasileira, levando em consideração aspectos próprios do processo do Design, mas também à luz da Administração Científica. Para tanto, conforme descrições metodológicas adiante, houve uma revisão de literatura e um estudo bibliométrico em três importantes periódicos brasileiros do Design, para compreender o processo evolutivo dessa temática e quais as principais tendências e lacunas que a teoria tem deixado.

2 A GESTÃO DO DESIGN

O processo do Design em geral não ocorre independentemente de outros processos organizacionais. Além disso, o Design, diferentemente da arte, tem como princípio a elaboração do objeto a partir da necessidade e desejo dos públicos-alvo e levando em consideração o seu contexto socioeconômico e cultural, fundamentando-se numa lógica projetual (Bonsiepe, 2012). Sendo assim, entende-se aqui que o design deve ter na sua prática e na sua ciência a máxima aproximação com as demais funções organizacionais (sem perder de vista as discussões éticas necessárias). Apesar disso, é latente ainda a dificuldade dos designers em dialogar com outras áreas de uma organização ou mesmo com perspectivas estratégicas das empresas (Best, 2006; Cooper, 2011; Líbano, 2017). O oposto também é verdadeiro, gestores e acadêmicos da Administração Científica têm pouco interesse pelo campo do Design (Borja De Mozota, 2006). Em ambos os lados, preconceitos são comuns à outra parte.

Design Management is a space between design science and management science, but it is a “forced” interdisciplinary field because neither managers nor designers are truly interested in it. So, what are the obstacles to its development? Among many others, we found three big international reasons: a) the institutes and schools on both sides have never or little connected; b) a lack of interest from management for “things,” for the concrete, the aesthetic and c) Designers’ lack of interest in, and sometimes rejection of management and the measure of the value of their activity. And for Latin America countries one more reason: translation mishaps that leads to theoretical mistakes (Borja De Mozota et al, 2019, p. 5).

É nesse contexto que se discute a Gestão do Design atualmente. Esse campo começou na academia há mais de 50 anos (Cooper, 2011; Kim et al, 2007), mas já existe como prática de trabalho desde o século XIX (Best, 2006; Cooper, 2011). Conforme Borja de Mozota et al (2019), essa discussão foi ganhando corpo à medida que designers e gestores foram percebendo a necessidade de maior interlocução. Assim, começaram a surgir estudos que visavam dar aos Designers melhor arcabouço teórico pra potencializar o trabalho, considerando resultados organizacionais amplos. Em princípio, a discussão estava mais ligada a aspectos de marketing e retorno financeiro, mas com o tempo migrou para demais funções organizacionais, além da estratégia e a inteligência de negócios.

Já há alguns anos, uma relevante discussão é sobre as possibilidades de Designers medirem seu trabalho por meio de indicadores sólidos, conforme critérios de desempenho organizacionais, dentre os quais: imagem e reputação; operacionais; recursos humanos; financeiros; dentre outros (Westcott et al, 2014; Kim et al, 2007). Assim, o Design precisaria ser fundamentado numa base consistente de dados e informações,

fugindo de uma lógica especulativa, artesanal ou anticientífica – elementos que, diferentemente do senso comum, enriqueceriam o processo criativo (Kistmann, 2014; Demarchi et al, 2011). Nessa linha, buscam-se elaborar indicadores conectados ao sistema de informações organizacionais, que possibilitem a gestores e designers terem melhor precisão na avaliação do trabalho executado e para melhor fundamentar projetos futuros. Salienta-se que o universo da gestão estratégica demanda esse tipo de análise e filosofia de trabalho, afastando-se do processo intuitivo (Mintzberg, 1998).

Finally, it is pertinent to mention that the availability of the company's chief manager in creating opportunities for design is probably the most critical success factor for Design Management. At the same level, and as a direct consequence, the organizational culture can be crucial when it comes to design and Design Management, since it is essential for both structures offered as to the perceptions of people involved. Future researches are being developed in order to further explore the design management insertion on companies as well as find metrics to measure its impacts (Wolf et al, 2016, p. 153).

Por fim, destaca-se que uma das áreas que se confunde muito com a Gestão do Design é o Design Estratégico. Esse último, contudo, difere-se por ser mais amplo e menos linear, além de focado no aprendizado mais que na análise, diferentemente da Gestão do Design (Scaletsky et al, 2019). Ressalta-se que essa é uma perspectiva de estratégia mais próxima da cultura do Design, já que na Administração científica o termo “estratégia” é estudado sob a ótica de diversas perspectivas estruturais, culturais e de poder (Mintzberg, 1998). Por essa razão, optou-se neste estudo em trabalhar apenas a Gestão do Design.

3 METODOLOGIA

Este estudo é de natureza exploratória, com uso de estatística descritiva (Laville et al, 2007). A base de dados é secundária e foi realizada uma bibliometria, que visa encontrar padrões e tendências de estudos a partir de documentos ou estudos científicos. Essa técnica serve para gerar indicadores das publicações, como: relevância do tema, principais autores, lacunas teóricas, dentre outros (Araújo, 2006). Aliado a esse método, foram usados critérios de classificação temática de Análise de Conteúdo (Bardin, 2004).

Foram escolhidas 3 tradicionais revistas brasileiras de Design, levando em consideração a avaliação Qualis-Capes (2013-2016) e o tempo de publicação. A partir disso, buscaram-se artigos que tivessem em seus títulos e ou palavras-chave os termos e expressões: Gestão do Design, Design Management e Administração. As revistas escolhidas foram: Design e Tecnologia, Estudos em Design edição online (há mais publicações do tema nesse periódico nas edições impressas) e *Strategic Design Research Journal*.

Houve casos de estudos muito próximos a Gestão do Design, mas que não foram categorizados por não trazerem o termo no título ou nas expressões chave (ou palavras-chave). Além disso, houve algumas situações em que o buscador identificou as palavras Gestão e Design no título ou nas palavras-chave, mas separadamente.

A partir dessa escolha, foram executadas 5 etapas de análise.

- 1) A primeira avaliou a produção absoluta de Gestão do Design nos periódicos, desde o início das publicações. A partir disso, foi feito um levantamento apontando a

quantidade de artigos do tema publicados por ano, por periódico e no total.

2) A segunda etapa avaliou a representatividade dos artigos de Gestão do Design nas produções. Essa análise foi necessária, porque a simples observação do crescimento absoluto da produção na área, como houve na primeira etapa, pode mascarar sua importância relativa.

3) A terceira etapa visou observar qual área da Gestão do Design o artigo aborda. Para essa etapa, foi usada a definição de Best (2006), que separa a gestão do design em três fases: Gestão Estratégica do Design, que se relaciona a todas as etapas de levantamento de informações estratégicas de campo; Gestão do Processo do Design, que diz respeito a funções táticas do design, quando decisões de ordem prática são tomadas; e Gestão da Implementação do Design, que se refere a concretização daquilo que foi projetado anteriormente, portanto, na implantação. Essa divisão se ancora em modelos lineares de estratégia organizacional (Mintzberg,1998), onde as etapas aparecem como Estratégicas, Táticas e Operacionais.

4) Na quarta etapa, observou-se a qual campo da Administração o estudo mais se conecta. Tendo em vista que a Gestão do Design visa, dentre outros, à interlocução do design com as diversas funções organizacionais, a partir de uma lógica de sinergia, julgou-se necessária essa avaliação. A partir disso, foram elaboradas categorias, seguindo divisões tradicionais da Administração, tomando como critério as diretrizes para o curso de Administração do Ministério da Educação (2005), ou MEC.

Conforme o documento, as principais áreas de atuação da administração subdividem-se nos seguintes temas: “Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços (MEC, 2005)”. Assim, foram definidas as seguintes categorias de análise: 1) Comunicação e Marketing; 2) Produção e Logística; 3) Gestão de Pessoas; 4) Finanças Corporativas; 5) Pesquisa e Desenvolvimento; 6) Sistemas e Tecnologias da Informação; 7) Planejamento Estratégico Corporativo e Inteligência de Negócios; 8) Outras Categorias. Como alguns estudos não estão ligados a apenas um tema, julgou-se aquele ser mais relevante na discussão do artigo.

5) A quinta etapa foi uma impressão geral do autor sobre o material analisado, sobre aspectos gerais da metodologia, tamanho das organizações estudadas, os objetos de estudo e como é abordada a questão de indicadores gerenciais. Essa etapa foi elaborada com menor rigor metodológico e as análises ocorreram sem separação por periódico.

4 RESULTADOS

A primeira análise, da Etapa 1, refere-se ao quantitativo da produção em Gestão do Design nas três revistas. No total, foram encontrados 37 artigos que tivessem o termo Gestão do Design no título e ou nas palavras-chave (Tabela 1). A revista

Strategic Design Research Journal foi o principal veículo, com 15 publicações. Chamou a atenção como a palavra Administração é pouco usada nas palavras-chave e títulos (e no corpo dos textos).

Tabela 1: Artigos de Gestão do Design por periódico

| | Título | Pala- vras- -chave | Artigos seleccionados para o estudo |
|--|--------|--------------------------|-------------------------------------|
| <i>Estudos em Design</i> | | | |
| Gestão do Design / Design Management | 11 | 12 | 13 |
| Administração | 0 | 0 | |
| <i>Design e Tecnologia</i> | | | |
| Gestão do Design / Design Management | 6 | 9 | 9 |
| Administração | 1 | 0 | |
| <i>Strategic Design Research Journal</i> | | | |
| Gestão do Design / Design Management | 15 | 14 | 15 |
| Administração | 0 | 0 | |
| Total | 33 | 30 | 37 |

Fonte: Dados do Estudo

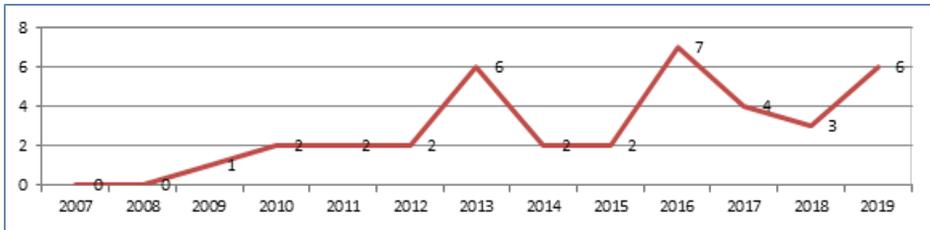
Verificou-se (Tabela 2) também a evolução da produção desde o início das publicações, que começam em 2007. Apesar do baixo volume de produção, há um crescimento até 2013, mas depois esse indicador tende a oscilar, o que fica claro no Gráfico 1.

Tabela 2: Artigos de Gestão do Design por Revista/Ano

| Revista/Ano | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Total |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Estudos em Design | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 4 | 0 | 1 | 3 | 0 | 2 | 0 | 14 |
| Design e Tecnologia | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| <i>Strategic Design Research Journal</i> | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 0 | 6 | 17 |
| Total | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2 | 2 | 7 | 4 | 3 | 6 | 40 |

Fonte: Dados do Estudo

Gráfico 1: Evolução da Produção em Gestão do Design



Fonte: Dados do Estudo

Posteriormente, na Etapa 2 (Tabela 3), observou-se que o tema Gestão do Design desde 2007 apresenta crescimento relativo, mas de forma irregular. O pico da representatividade foi 2013, sendo 12,8% do total de publicações, e depois há muita oscilação, mas com tendência de queda na representatividade do tema.

Interessante observar que esse resultado em periódicos não necessariamente acompanha o resultado encontrado por Wolf et al (2016) no Congresso P&D (Pesquisa e Desenvolvimento em Design, o principal evento da área do país). Em 2014, por exemplo, houve 8% de publicações sobre Gestão do Design no congresso, contra apenas 3,4% nos periódicos. Em 2008, contudo, apenas 1,4% de artigos do P&D foram em Gestão do Design, num universo de 550, coincidindo com a produção nas revistas.

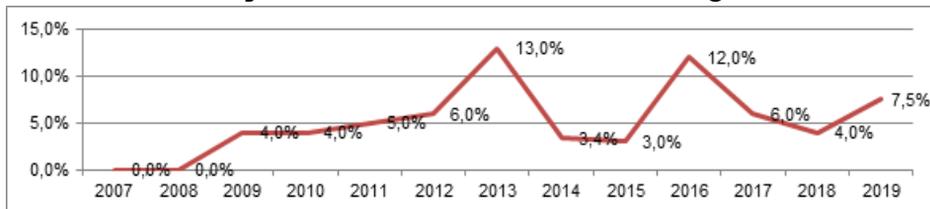
Tabela 3: Peso Relativo de Gestão do Design nos periódicos

| Revista / Total de Artigos Publicado Por Ano | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Total |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Estudos em Design | 9 | 9 | 8 | 20 | 11 | 13 | 20 | 32 | 36 | 28 | 20 | 31 | 26 | 263 |
| Design e Tecnologia | 0 | 0 | 0 | 22 | 8 | 6 | 12 | 12 | 13 | 16 | 20 | 18 | 27 | 154 |
| <i>Strategic Design Research Journal</i> | 0 | 5 | 15 | 15 | 20 | 16 | 15 | 15 | 17 | 17 | 26 | 25 | 27 | 213 |
| Total | 9 | 14 | 23 | 57 | 39 | 35 | 47 | 59 | 66 | 61 | 66 | 74 | 80 | 630 |
| Percentual de publicações em Gestão do Design (%) | 0,0 | 0,0 | 4,3 | 3,5 | 5,1 | 5,7 | 12,8 | 3,4 | 3,0 | 11,5 | 6,1 | 4,0 | 7,5 | 5,9 |
| Percentual de Publicações em Gestão do Design por Periódico (2007 a 2019) | | | | | | | | | | | | | % | |
| Estudos em Design | | | | | | | | | | | | | 4,9% | |
| Design e Tecnologia | | | | | | | | | | | | | 5,8% | |
| <i>Strategic Design Research Journal</i> | | | | | | | | | | | | | 7,0% | |

Fonte: Dados do Estudo

Os resultados recentes também coincidem com o último congresso P&D, em 2018, em que houve, dentre 579, apenas 10 artigos com o termo Gestão do Design no título. Além disso, não houve sessão dedicada ao campo, todos os trabalhos foram apresentados de forma auxiliar a outro tema. O Gráfico 2 ajuda a ilustrar esse histórico.

Gráfico 2: Produção Relativa em Gestão do Design



Fonte: Dados da Pesquisa

Nas Etapas 3 e 4 houve alguns casos em que o artigo poderia entrar em mais de uma categoria. Por isso, optou-se por observar a temática central do estudo, a fim de enquadrá-lo em apenas uma categoria temática.

A Tabela 4 apresenta as categorias de Gestão do Design, conforme Best (2006), e em qual o estudo se enquadra. Percebeu-se uma prevalência de estudos focados em questões estratégicas, portanto, ligados a análises ambientais que possam contribuir na elaboração do produto do design e no delineamento de planos. Houve poucos estudos que tratam a Gestão do Design na etapa de implementação. Não por acaso, os resultados coincidem com a Etapa 4 de análise e também com o método dos estudos (maioria estudos de caso).

Tabela 4: Temática em Gestão do Design

| Temática Central em Gestão do Design / Revista | Estudos em Design | Design & Tecnologia | <i>Strategic Design</i> | Total |
|--|-------------------|---------------------|-------------------------|-------|
| Estratégia do Design | 8 | 4 | 5 | 17 |
| Processo do Design | 2 | 3 | 4 | 9 |
| Implementação do Design | 2 | 0 | 2 | 4 |
| Não Identificado | 1 | 2 | 4 | 7 |
| Total | 13 | 9 | 15 | 37 |

Fonte: Dados da Pesquisa

A Etapa 4 (Tabela 5) visou avaliar qual a temática central da Administração o artigo aborda. Assim como na etapa anterior, a maioria está ligada a aspectos de planejamento estratégico e inteligência de negócios. Interessante observar que nenhum artigo estabeleceu relação direta ou clara, especialmente a partir da apresentação de indicadores e métodos de análise, com desempenho financeiro e de gestão de pessoas.

Tabela 5: Campo da Administração Científica ao Qual o Estudo se conecta

| Temática Central em Administração Científica / Revista | Estudos em Design | Design & Tecnologia | <i>Strategic Design</i> | Total |
|---|-------------------|---------------------|-------------------------|-------|
| Comunicação / Marketing | 3 | 0 | 1 | 4 |
| Produção / Logística | 3 | 1 | 1 | 5 |
| Gestão de Pessoas | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Finanças Corporativas | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pesquisa e Desenvolvimento | 5 | 3 | 3 | 11 |
| Sistemas e Tecnologias da Informação | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Planejamento Estratégico Corporativo / Inteligência de Negócios | 1 | 4 | 6 | 11 |
| Não identificado | 1 | 1 | 4 | 6 |
| Total | 13 | 9 | 15 | 37 |

Fonte: Dados da Pesquisa

Os resultados das Etapas 3 e 4 coincidem com as proposições do estudo de Borja de Mozota et al (2019). No Brasil, ainda se pesquisa muito pouco a relação direta do design com aspectos financeiros e de ganhos de vantagem competitiva, assuntos

de primeira grandeza no universo dos negócios e na literatura científica da área gerencial. Mesmo quando esses assuntos são abordados, não há clareza sobre métodos de avaliação ou indicadores.

Ressalta-se que um dos debates importantes na Administração é sobre métodos para avaliar o retorno que investimentos em marketing geram (Oliveira et al, 2010; Guissoni et al, 2013). Essa é uma demanda também no Design, conforme observam Sciamana et al (2018), que ainda destacam a carência de estudos em Design sobre esse tema – e, conseqüentemente, na prática do dia a dia de designers.

Conforme descrito na metodologia, a Etapa 5 foi feita com menos rigor e visou observar aspectos gerais das publicações (sem estratificar por revistas). Observou-se que os artigos são em geral estudos de caso, 22 no total, mas há também muitas publicações de revisão de literatura. Além disso, são estudos normalmente exploratórios, 24. Não houve pesquisa de natureza causal e apenas 8 de natureza descritiva. Os artigos também são em sua maioria de metodologia qualitativa, 22.

Há 6 estudos que misturam métodos qualitativos e quantitativos e apenas 2 estudos só quantitativos. Todos que em algum grau usam métodos quantitativos trabalham apenas com estatísticas descritivas de tendências centrais. Percebeu-se que os estudos de caso são em sua maioria de pequenas organizações, 16 no total, sendo a maioria privadas (houve apenas um em organização pública). Encontraram-se apenas seis estudos em empresas de grande porte (onde se pressupõe existir uma gestão do design mais técnica). Os estudos são também na maioria dos casos ligados a Design de Produtos, havendo muita carência em outros campos do Design. Também chamou a atenção o baixo uso de literatura científica da Administração.

Em geral, os artigos tratam a Gestão do Design apenas com literatura do Design. Considera-se que o resultado da Etapa 5 vai ao encontro das análises anteriores, pois há pouco levantamento sob a ótica gerencial e os métodos se distanciam da Administração. Isso reforça a percepção de Borja de Mozota et al (2019) e Best (2006), de que há um distanciamento do Design da Administração Científica e das demandas gerenciais das organizações.

Ressalta-se que esta última etapa foi feita a partir de um julgamento deste autor quando características, especialmente de metodologia, não estavam claras. Em alguns casos, optou-se por julgar como indefinido.

5 CONCLUSÕES

Este estudo é de natureza exploratória e a amostra avaliada é por conveniência, apesar de significativa para estudos desta natureza. Ainda assim, considerando-se que foram avaliados todos os artigos do tema Gestão de Design das três mais tradicionais revistas brasileiras da área e o aprofundamento da análise, considera-se relevante o que foi exposto. Com isso, reforça-se a perspectiva de Borja de Mozota et al (2019), que aponta a necessidade de maior aproximação do Design, em especial o brasileiro, à Administração científica e profissional.

Há também necessidade de que o tema ganhe relevância de estudos no Design. Houve, contudo, a percepção de uma evolução. Vários artigos mais recentes abordam a importância do processo do design ser ancorado em informações ambientais de qualidade, baseadas em sistemas de análise e métricas confiáveis – mesmo que não apontem caminhos claros nesse sentido. Alguns desses artigos abordam a necessidade de

aprimoramento de indicadores gerenciais para o design, numa perspectiva do *Balanced Score Card*.

Percebeu-se, assim, que há um vasto caminho a ser explorado na proposição de modelos de avaliação de resultados, relacionando o Design aos processos das organizações e ao ganho de competitividade. Esses modelos podem ser pensados considerando-se todas as funções organizacionais: marketing (comportamento e satisfação do consumidor, valor de marca, comunicação etc.); finanças (custos, retorno sobre o investimento, valorização de ativos etc.); recursos humanos (desempenho de empregados, saúde ocupacional etc.); operacionais e logísticos (estoque, sistemas de produções, cadeias de suprimentos); dentre outros.

Essa necessidade deveria ser interesse comum às partes, dado que o Design, quando bem projetado, é fator de vantagem competitiva em qualquer ramo (obviamente, em maior grau em alguns), no setor público e privado. Sugere-se, apesar disso, considerando o peso e o grau de evolução da academia na Administração (que possui um número muito maior de programas e publicações, além de mais tradição de pesquisa), que haja maior esforço de pesquisadores do Design nessa busca. Uma breve busca nos principais periódicos de Administração mostra que o tema Design é pouco relevante, ou sequer tratado. A Revista de Administração de Empresas (RAE), da Fundação Getúlio Vargas, por exemplo, tem apenas 5 artigos que tratam o Design nas palavras-chave, de acordo com sua base de dados eletrônica (que contém publicações desde 1961). Salienta-se que nas Organizações há uma dificuldade também em lidar com o valor intangível, com o simbólico (Aaker, 1998; Keller, 2006), que muitas vezes é o principal ativo de uma empresa (várias marcas são o principal ativo financeiro de muitas empresas), de maneira

que essa aproximação pode ser muito profícua também a esse campo.

Seguindo as orientações de Bonsiepe (2012), de que o Design pode e deve ter melhor fundamentação científica em seu processo, fugindo de uma lógica artesanal e especulativa, percebe-se que a aproximação do Design às bases da Administração Científica, assim como a interlocução nas pesquisas, só tem a enriquecer o campo. O mesmo vale para a prática do Design no cotidiano das instituições, que pode ser muito aprimorada com uso de todo os sistemas de informações gerenciais e à medida que for correlacionada a outras funções organizacionais. Ressalta-se que o que diferencia as práticas profissionalizadas e ou científicas do Design das demais é exatamente que essas incluem etapas de planejamento e projeto sofisticadas, que antecedem a execução do objeto (Burdek, 2006). Assim, quanto mais elaboradas forem as etapas investigativas, e a Gestão do Design opera nessa lógica, maior a probabilidade de êxito do Design, funcional e esteticamente.

Por fim, salienta-se que a Gestão do Design não engessa o processo criativo, ao contrário, torna-o mais completo e assertivo, tendo em vista os stakeholders e o contexto ambiental e socioeconômico em que o produto do Design será produzido e usado.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Brand equity**: gerenciando o valor da marca. 10. ed. São Paulo: Negócio, 1998

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n.1, p. 11- 32, 2006.

BEST, K. **Design Management: managing design strategy, process and implementation.** Lausanne: AVA Publishing, 215 p., 2006.

BONSIEPE, **Gui. Design, cultura e sociedade.** São Paulo: Blucher, 2012.

BORJA DE MOZOTA, B. The Four Powers of *Design*: A Value Model in Design Management. **Design Management Review**, 17(2):43-53, 2006.

BORJA DE MOZOTA, B.; WOLFF, F. Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future. **Strategic Design Research Journal**, volume 12, number 01, January - April 2019.

BÜRDEK, B. **História, teoria e prática do design de produtos.** São Paulo: Edgar Blücher, 2006.

BURREL, G. "Ciência normal, paradigmas, metáforas discursos e genealogia da análise" in: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais.** v.1. São Paulo: Atlas, 2006.

COOPER, R.; Junginger, S.; Lockwood, T. **The Handbook of Design Management.** Oxford, Berg, 544 P, 2011.

DEMARCHI, A. P. P.; FORNASIER, C. B. R.; MARTINS, R. F. F.; MARTINS, R. F. F. Modelo Organizacional de autogestão aplicado em uma confecção artesanal e avaliado pela gestão do conhecimento com base no Design Thinking. **Estudos em Design (Online)**, v. 19.2, p. 1-20, 2011.

GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F. Ensaio sobre a Análise de Desempenho em Marketing e Aplicação de Métricas. REMark. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, p. 201-229, 2013.

HOBBSAWM, E. J. **A era dos impérios – 1875-1914.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 584p, 2013.

KELLER, K. L. Measuring Brand Equity. In GROVER, P. R; VRIENS, M. **The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances**. EUA: Ed. SAGE, 2006.

KISTMANN, V. B. Interdisciplinaridade: questões quanto à pesquisa e à inovação em design. **Estudos em Design (Online)**, v. 2, p. 81-89, 2014.

KIM, Y. J.; CHUNG, K. W. Tracking Major Trends in Design Management Studies. **Design Management Review**, 3(18), 42-48, 2007.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007

LIBÂNIO, C. S.; AMARAL, F. G.; MIGOWSKI, S. A. Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels. **Strategic Design Research Journal**, v. 10, p. 1-9, 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, c1998. 299 p.

OLIVEIRA, M. O. R.; TROMBETTA, M. S.; SILVEIRA, R. H.; PROCIANOY, J. L.; LUCE, F. B. Interface entre marketing e finanças: um levantamento sobre indicadores de desempenho e aproximação entre as essas áreas. In: **XXXIV EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2010.

PRESTES MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

SCALETSKY, CELSO CARNOS; COSTA, F. C. X. Design Management & Strategic Design: Cross Perspectives. **Strategic Design Research Journal**, v. 12, p. 27-42, 2019.

SCIAMANA, J. L.; KISTMANN, V. S. C. B.; HEEMANN, A. Gestão de Design no Retorno sobre Investimento (ROI): uma revisão teórico-conceitual. **PROJETICA**, v. 9, p. 73-88, 2018.

SCHNEIDER, BEAT. **Design - Uma Introdução: o Design no Contexto Social, Cultural e Econômico**. São Paulo: Editora Blücher, 300p, 2010.

TERZIDIS, Kostas. The Etymology of Design: Pre-Socratic Perspective. In: **Design Issues**. Volume 23, Number 4, Pages 99-78 Autumn, 2007.

WESTCOTT, M.; SATO, S.; MRAZEK, D.; WALLACE, R.; VANKA, S.; BILSON, C.; HARDIN, D. The DMI Design Value Scorecard: A New Design Measurement and Management Model. **Des. Manag. Rev.**, 10-16, 2014.

WOLFF, F.; AMARAL, F. G. Design Management competencies, process and strategy: A multidimensional approach to a Conceptual Model. **Strategic Design Research Journal**, v. 9, p. 145-154, 2016.

WOLFF, F.; CAPRA, A.; DUTRA, F. P. Um panorama da publicação em Gestão de Design no Brasil entre 1993 e 2014. **Revista D.: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade**, v. 8, p. 64-83, 2016.

INSIDER TRADING E A RESPONSABILIZAÇÃO DO ADMINISTRADOR OU CONTROLADOR DE EMPRESAS

Fernanda Paula Diniz¹
Victor Henrique Caldeira²

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma análise do *insider trading*, especialmente em relação ao contexto brasileiro. *Insider trading* pode ser definido como a negociação de valores mobiliários com base em informações privilegiadas não divulgadas ao público em geral, o que pode distorcer a integridade do mercado de capitais. O estudo examina as implicações legais e práticas do *insider trading*, destacando casos notórios, como o envolvimento de Eike Batista e o Grupo EBX, além do caso da JBS, que evidenciou a complexidade e os desafios associados ao combate dessa prática. O trabalho também discute as estratégias de combate ao *insider trading*, incluindo legislação, regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e práticas de governança corporativa. Conclui-se que, embora a legislação brasileira tenha se fortalecido ao longo dos anos, a eficácia na prevenção e punição do *insider trading* ainda enfrenta desafios, destacando a importância contínua da cooperação entre órgãos reguladores, empresas e demais *stakeholders* para promover a transparência e a integridade nos mercados financeiros.

Palavras-chave: *insider trading*; informação privilegiada; governança corporativa.

¹ Doutora e Mestre em Direito Privado pela PUC-Minas. Professora da PUC Minas e da Universidade do Estado de Minas Gerais. Advogada. (fernanda.diniz@uemg.br)

² Acadêmico do 10º período de Direito pela PUC Minas. (vchenrique-@outlook.com)

ABSTRACT

This paper delves into the analysis of insider trading, particularly within the Brazilian context. Insider trading is defined as the trading of securities based on privileged information not disclosed to the general public, which can distort the integrity of the capital market. The study examines the legal and practical implications of insider trading, highlighting notorious cases such as the involvement of Eike Batista and the EBX Group, and the JBS case, which evidenced the complexity and challenges associated with combating this practice. The paper also discusses strategies to combat insider trading, including legislation, regulation by the Securities and Exchange Commission (CVM), and corporate governance practices. It is concluded that although Brazilian legislation has strengthened over the years, the effectiveness in preventing and punishing insider trading still faces challenges, highlighting the continuous importance of cooperation between regulatory bodies, companies, and other stakeholders to promote transparency and integrity in the financial markets.

Keywords: insider trading; privileged information; corporate governance.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de capitais desempenha papel fundamental no desenvolvimento econômico e financeiro de um país. Nele investidores buscam oportunidades de negócios, apostando em empresas que apresentam potencial de crescimento e rentabilidade. No entanto, para que esse mercado funcione de forma justa e eficiente, é essencial garantir a equidade de informações entre os participantes.

No panorama complexo do mercado financeiro, o *insider trading* emerge como um dos desafios mais significativos e preocupantes, já que é uma prática ilegal que compromete a integridade e a confiança do mercado de valores mobiliários. Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho consiste em analisar os conceitos, casos práticos e formas de se evitar a sua ocorrência, como se passará a demonstrar.

2 INSIDER TRADING

Insider trading, também conhecido como “uso indevido de informação privilegiada”, é a prática de negociação de valores mobiliários baseada em informações ou fatos relevantes e não divulgados sobre uma companhia, que, se fossem conhecidas pelo público em geral, poderiam influenciar de forma significativa o preço dos valores mobiliários (Figueiredo, 2021).

Tal prática é comumente dividida em primária e secundária. O *insider* primário se caracteriza na atuação daquele indivíduo ligado diretamente a determinada empresa e obtém informações que não foram divulgadas ao público, que passa a operar ações da própria empresa em que está inserido com base nestas informações privilegiadas. Quanto ao *insider* secundário, esses são indivíduos que negociam as ações com base em informações privilegiadas obtidas de fontes internas de

determinada empresa. Por não serem membros da companhia da companhia de onde advém as informações, esses indivíduos são também denominados como *insiders* de mercado (*market insiders*) ou simplesmente *outsiders* (Fernandes, 2020).

No Brasil, o *insider trading* é considerado uma conduta ilegal e punível, conforme introdução realizada pela Lei nº 10.303/2001 à Lei nº 6.385/1976, e posteriormente alterada pela lei 13.506/2017. O art. 27-D da Lei nº 6.385/1976 define o *insider trading* como o ato de “negociar, para si ou para outrem, ações, bônus ou quaisquer outros valores mobiliários, mediante utilização de informação relevante ainda não divulgada para o mercado, de que tenha conhecimento e da qual deva manter sigilo”. Como resposta à violação, o legislador decidiu por atribuir pena de reclusão e multa de até 3 (três) vezes da vantagem ilícita obtida (Bitencourt, 2023).

São consideradas informações privilegiadas os dados ou fatos relevantes sobre uma empresa que ainda não foram divulgados ao público como os resultados financeiros, fusões e aquisições, decisões regulatórias, entre outros (Comissão de Valores Mobiliários, 2022).

As informações aqui tratadas são aquelas consideradas material ou objetivamente relevantes, com impactos substanciais nos valores negociados quanto às ações da empresa alvo, interferindo de forma significativa na integridade do mercado de valores mobiliários. Assim, serão consideradas relevantes as informações que possam representar vantagem ao Insider em detrimento de todo o mercado (Bitencourt, 2023).

A legislação brasileira considera que as informações relevantes devem ser divulgadas ao mercado de forma ampla e imediata, garantindo a igualdade de acesso aos investidores. Portanto,

diante do conhecimento de informações privilegiadas, seu portador deverá optar por divulgá-las ou se abster de utilizá-las em proveito próprio ou de terceiros (Bitencourt, 2023).

Conforme afirmado por Cezar Roberto Bitencourt (2023), a incriminação do *insider trading* tem como escopo a tutela penal de objeto jurídico supraindividual, ainda que difuso, consistente no correto funcionamento do mercado de valores, que se caracteriza pelo respeito ao princípio da igualdade de oportunidades entre os investidores. Contudo, não se exige de mencionar que a prática do delito em análise, por vezes, fere a credibilidade da própria empresa emitente e lucratividade dos investidores que podem ver suas ações despencarem na bolsa de valores.

Determinados critérios devem ser observados para que o indivíduo possa ser considerado como sujeito ativo dessa prática ilegal. *A priori*, o autor deve ter acesso a informações privilegiadas, o que indica que a pessoa possuirá conhecimento de detalhes internos e confidenciais sobre uma empresa que ainda não foram divulgados ao público em geral, indicando relação direta com a empresa (Bitencourt, 2022).

Anteriormente à Lei nº 13.506/2017, o sujeito ativo deveria estar subordinado ao dever sigilo em relação a essas informações. O que indicava, normalmente, a posição ocupada pelo indivíduo dentro da empresa, como executivos, administradores, auditores, analistas de investimento, advogados, mesmo instituições financeiras etc., os quais por força de sua posição, função ou cargo, obtenham informações relevantes sobre uma companhia aberta, ou seja, pessoas que têm a confidencialidade como imposição legal (Bitencourt, 2022).

Como indicado, tal elementar do tipo penal tornou-se uma exigência superada pela nova redação imposta pela Lei nº 13.506/2017, a qual afastou a obrigação legal ou ética de sigilo como elemento de configuração do sujeito ativo do delito em análise (Comissão de Valores Mobiliários, 2022).

3 O COMBATE AO INSIDER TRADING

O combate ao *Insider trading* no mercado de valores mobiliários brasileiro ocorre por meio de uma combinação de legislação específica, regulamentações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), investigações rigorosas e penalidades severas para os infratores (Figueiredo, 2021).

A Lei nº 6.404/1976, a chamada Lei das Sociedades por Ações, prevê a obrigação de divulgação de informações relevantes pelas empresas de capital aberto, assim como proíbe o uso de informações privilegiadas para a obtenção de vantagens indevidas (Mussinich, 2017).

Outra norma de destaque é a Lei nº 6.385/76, imbuída de regulamentar o mercado de valores mobiliários e que criou a CVM, tornou-se peça fundamental no combate ao Insider trading após a introdução realizada pela Lei nº 10.303/2001.

Compete a CVM a fiscalização e aplicação das normas relacionadas ao Insider trading no Brasil. A autarquia em questão dispõe de poderes para investigar, punir e aplicar sanções administrativas aos infratores, em conjunto com o Ministério Público e o Poder Judiciário (Comissão de Valores Mobiliários, 2022).

A lei supramencionada, passou a exigir que as empresas de capital aberto tenham práticas e políticas adequadas para garantir a divulgação adequada de informações relevantes,

além de prevenir a prática do *Insider trading* dentro de sua estrutura organizacional (Figueiredo, 2021).

No que concerne à CVM, a autarquia emite instruções normativas que complementam as leis e regulamentos, fornecendo diretrizes mais detalhadas sobre o combate ao *Insider trading*.

4 A RESPONSABILIZAÇÃO DO ADMINISTRADOR OU CONTROLADOR DE EMPRESAS FACE À PRÁTICA DO INSIDER TRADING

Os administradores e diretores de empresa podem ser responsabilizados em diferentes âmbitos ao realizarem a prática do *insider trading*. Dito isso, a responsabilização dos administradores e diretores de empresas nos casos de *Insider trading* pode ocorrer no âmbito civil, administrativo e mesmo penal.

No âmbito cível os administradores e diretores podem ser responsabilizados em ações civis movidas por investidores prejudicados. Restando a obrigação de indenizar os danos causados pela negociação com informações privilegiadas, se assim for condenado (Mussinich, 2017).

Quanto a responsabilização administrativa, essa se dá perante a CVM, por meio de processo administrativo, conforme o art. 9º, V e VI, da Lei n. 6.385/76. Conforme mencionado no título anterior, a prática do *Insider trading* também encontra previsão no art. 13 da Resolução nº 44/2021 emitida pela CVM. Sendo o uso de informações privilegiadas enquadrado como infração grave, resultando em punições severas aos infratores.

Por fim, a prática de *Insider trading*, como apresentada anteriormente, também configura crime no Brasil, podendo o autor sofrer sanções penais de acordo com a Lei nº 6.385/1976. Nesse caso, os administradores e diretores envolvidos podem

ser investigados e processados pelo Ministério Público. Se condenados, podem sofrer penas privativas de liberdade e multa (Figueiredo, 2021).

5 CASOS DE REPERCUSSÃO NACIONAL

Determinados casos de Insider trading se destacam como marcos cruciais que não apenas moldam o cenário legal e ético, mas também provocam mudanças significativas nas práticas corporativas e na regulamentação do mercado de capitais. Estes episódios revelam as intrincadas relações entre informações privilegiadas, responsabilidade dos administradores e a necessidade de uma governança corporativa robusta. Vejamos a seguir dois casos notórios de Insider trading no Brasil.

5.1 Eike Batista e o Grupo EBX

Um dos maiores casos envolvendo a prática do Insider trading no país foi protagonizado por Eike Fuhrken Batista da Silva. Eike Batista foi um empresário brasileiro, fundador do Grupo EBX. Este conglomerado foi concebido como uma entidade diversificada, com investimentos planejados em uma variedade de setores, incluindo logística, indústria naval, mineração, extração de petróleo e gás, entre outros.

A estratégia de Eike Batista era aproveitar o crescimento econômico do Brasil na época e investir em setores estratégicos que poderiam impulsionar o desenvolvimento do país. O Grupo EBX foi promovido como uma das histórias de sucesso do Brasil emergente, e Eike Batista tornou-se uma figura pública muito conhecida (Oliveira, 2015).

No entanto, apesar das grandes expectativas e do entusiasmo inicial em torno dos empreendimentos do Grupo EBX, várias empresas dentro do conglomerado enfrentaram uma série de

desafios. Problemas como a falta de infraestrutura adequada para operações logísticas, dificuldades em alcançar projeções de produção na área de petróleo e gás, bem como a desaceleração econômica global, impactaram negativamente os negócios do grupo (Oliveira, 2015).

A OGX Petróleo e Gás Participações S.A., fundada por Eike Batista em 2007, foi uma das principais empresas do grupo EBX e uma das promessas mais ambiciosas do empresário brasileiro. A empresa foi criada em um período de grande otimismo em relação ao potencial do Brasil no setor de petróleo, especialmente após a descoberta de reservas significativas na camada do pré-sal (Borba, 2020).

A empresa rapidamente atraiu investidores e captou recursos no mercado de capitais brasileiro e internacional. Eike Batista, conhecido por sua habilidade em atrair investidores para seus projetos, prometeu que a OGX seria uma das maiores empresas de exploração de petróleo do mundo. A empresa adquiriu blocos de exploração em diversas áreas marítimas, com planos ambiciosos para a produção de petróleo e gás natural (Borba, 2020).

Comunicados foram feitos ao mercado com finalidade de informar o mercado e os investidores sobre o andamento das explorações de petróleo e gás realizadas pela empresa. Esses comunicados continham informações importantes sobre as atividades de perfuração e as descobertas de reservas de hidrocarbonetos. Divulgações que apontavam grandes reservas de petróleo encontradas, o que aumentavam a capitalização da empresa no mercado, elevando a cotação de suas ações no mercado mobiliário (Borba, 2020).

No entanto, a derrocada da OGX começou quando as promissoras reservas de petróleo não se materializaram como esperado. Os poços de exploração não produziram petróleo na quantidade projetada, levando a uma série de revisões para baixo nas estimativas de reservas (Borba, 2020).

Ocorre que a diferença entre o volume de extração possível e o volume divulgado não configurava uma novidade dentro da cúpula da empresa. Foi neste contexto em que a prática do crime de Insider trading foi perpetrada por Eike Batista, o qual detinha informações que indicavam a discrepância entre a quantidade de barris de petróleo prometidos de forma especulativa e a de fato demonstrada pelas empresas de consultoria contratadas pela OGX (Borba, 2020).

Eike Batista, munido de tais informações, iniciou um processo de alienação de suas ações uma vez que eram previsíveis as dificuldades a serem enfrentadas por sua empresa (Borba, 2020).

Com base nos eventos descritos anteriormente, a Superintendência de Relações com Empresas (SEP) propôs a responsabilização de Eike Batista, que ocupava as posições de acionista controlador e presidente do conselho de administração da OGX, pela prática de *insider trading*.

Diante do exposto, restou comprovada a materialidade das práticas imputadas à Eike Batista, o que resultou em sanção administrativa por parte da CVM.

Em resumo, a empresa, inicialmente celebrada como um símbolo do crescimento econômico do país, enfrentou sérios desafios devido a questões como a falta de infraestrutura e a revelação da inviabilidade econômica dos campos de petróleo. O desastre financeiro foi agravado pela prática de Insider trading por parte de Eike Batista, que vendeu ações da OGX ciente da inviabilidade

econômica dos projetos, resultando em uma significativa sanção administrativa pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

5.2 Caso JBS e os Irmãos Wesley e Joesley

O segundo caso de grande repercussão nacional e amplamente debatido no que se refere à prática do *insider trading*, é o emblemático episódio em que foi revelado um grande esquema de corrupção envolvendo a JBS e o subsequente acordo de delação premiada celebrado pelos irmãos Wesley e Joesley Batista (Zanini, 2018).

Em 2017, a JBS figurava entre as empresas investigadas pela “Operação Carne Fraca”, uma investigação da Polícia Federal brasileira sobre alegações de corrupção e irregularidades sanitárias na indústria de carne do Brasil. A empresa foi acusada de subornar fiscais para permitir a venda de produtos adulterados. A repercussão global foi significativa, levando a uma série de embargos temporários às exportações de carne brasileira (Silva; Carvalho; Nunes, 2021).

Face ao desenrolar das investigações, os Wesley e Joesley, optaram pela colaboração premiada com a PGR. O acordo proposto foi aceito e no dia 11 de maio de 2017, a delação premiada dos empresários foi homologada. Este evento destacou-se não apenas pela magnitude da empresa envolvida, uma das gigantes globais no setor de processamento de carne, mas também em revelações comprometedoras sobre atividades ilícitas envolvendo políticos e empresários (Amaral; Freitas; Andrade, 2022).

Entre abril e maio de 2017, a JBS S.A. se viu envolvida em atividades controversas nos mercados financeiros, desencadeando a denominada “Operação Tendão de Aquiles”. Durante esse período, a empresa realizou transações no mercado de dólar

futuro e efetuou vendas atípicas de suas próprias ações. Essas operações chamaram a atenção, pois ocorreram poucos dias antes da divulgação da delação premiada feita pelos membros-chave da empresa. A suspeita central por trás dessas transações estava relacionada ao possível uso de informações privilegiadas. As operações no mercado de câmbio e a venda acentuada de ações antes da divulgação dessas informações sugerem a possibilidade de que a empresa tinha conhecimento antecipado dos impactos significativos que a delação poderia ter nos mercados financeiros (Gusmão; Sbicca; Barros, 2018).

Com isso, as investigações passaram a apurar a utilização indevida de informações privilegiadas no mercado financeiro, relacionadas à iminente divulgação de um benefício legal acordado entre os irmãos Joesley e Wesley Batista, acionistas da JBS S.A., e o Ministério Público Federal. Essa informação, até então sigilosa e conhecida exclusivamente pela empresa, foi explorada para obter vantagens desleais nas transações envolvendo ativos financeiros e valores mobiliários. Diante das possíveis violações ao mercado de valores mobiliários, a CVM passou a colaborar com investigações, além de gerar seu próprio Inquérito Administrativo de nº. 19957.005390/2017-90, instaurado pela Portaria CVM/SGE/nº. 132, de 30 de maio de 2017. À medida que as investigações progrediam, tornava-se robustas as provas incriminadoras contra o alto escalão da JBS (Cabaline, 2020).

A prisão dos irmãos Wesley e Joesley Batista por *insider trading* foi um evento singular no contexto brasileiro, sendo a primeira e única vez, em que uma prisão preventiva foi decretada por esse crime (Cabaline, 2020).

Ocorre que, no dia 20/02/2018, a Sexta Turma do Superior Tribunal de Justiça (STJ) decidiu pela substituição da prisão preventiva

cumprida por outras medidas cautelares, conforme o voto do relator, Ministro Rogerio Schietti Cruz:

À vista de todo o exposto, voto no sentido de conceder parcialmente a ordem de habeas corpus, para substituir a prisão preventiva de Wesley Mendonça Batista pelas seguintes medidas cautelares, positivadas no art. 319, I, II, III, IV, VI e IX do Código de Processo Penal: I) compromisso de comparecimento em Juízo, para todos os atos designados pela autoridade competente, e de manter atualizado o endereço no qual poderá receber intimações; II) proibição de se aproximar e de manter contato pessoal, telefônico ou por meio eletrônico ou virtual com os outros réus, testemunhas arroladas pela defesa e pela acusação, ou pessoas que possam interferir na produção probatória; III) proibição de participar, diretamente ou por interposta pessoa, de operações no mercado financeiro, e de ocupar cargos ou funções nas pessoas jurídicas que compõem o grupo de empresas envolvidas nas ilicitudes objeto da ação penal a que respondem; IV) proibição de ausentar-se do Brasil, salvo autorização expressa do juízo competente; V) monitoração eletrônica (BRASIL, 2018).

A conclusão do caso veio em 2023, quando a CVM absolveu os irmãos Joesley Batista e Wesley Batista. O caso tornou-se emblemático não apenas pela magnitude da empresa e revelações comprometedoras sobre atividades ilícitas envolvendo servidores públicos, empresários e políticos, mas por culminar nas investigações e denúncias da prática de *Insider trading* que resultou na primeira prisão no Brasil por tal delito.

6 GOVERNANÇA CORPORATIVA FRENTE AO INSIDER TRADING

Diante do exposto, infere-se que o Insider trading é uma ação criminosa de difícil comprovação devido à natureza sigilosa das transações e informações envolvidas. Face à essa complexidade, a adoção de práticas internas que ajudem a mitigar a ocorrência

do Insider trading, especialmente nas empresas de capital aberto, recebem incentivos diversos, dentre as quais se destaca a Governança Corporativa.

Governança corporativa refere-se ao conjunto de práticas, políticas e processos pelos quais uma empresa é dirigida e controlada. É uma estrutura que visa equilibrar os interesses dos diversos *stakeholders* de uma empresa, incluindo acionistas, conselho de administração, gerência executiva, clientes, fornecedores, financiadores, governo e a comunidade em geral (Prado, 2023).

Os principais objetivos da governança corporativa incluem garantir a transparência das operações da empresa, assegurar a responsabilidade dos gestores, promover a equidade entre os acionistas e proteger os direitos dos investidores. Uma boa governança corporativa contribui para a eficiência operacional da empresa, ajuda a atrair investidores, fortalece a confiança dos *stakeholders* e, em última análise, melhora o desempenho financeiro e sustentabilidade da empresa a longo prazo (Gonzales, 2021).

As práticas de governança corporativa geralmente incluem a criação de conselhos de administração independentes, auditorias regulares, divulgação transparente de informações financeiras, proteção dos direitos dos acionistas, políticas claras de ética e conformidade, além de mecanismos para a prestação de contas por parte da administração da empresa. Essas práticas variam de acordo com as leis e regulamentos de cada país, bem como com as políticas e cultura específicas de cada empresa (Gonzales, 2021).

A adoção da governança corporativa decorre de incentivos diversos ou mesmo por adequação à legislação vigente. Na

primeira hipótese, a governança corporativa recebe contornos de autorregulação, com práticas e políticas que promovem a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas através de códigos de conduta, transparência e divulgação, avaliações contínuas, entre outros mecanismos. Assim, deixando de depender inteiramente de regulamentações externas, as empresas decidem voluntariamente seguir diretrizes e padrões éticos que vão além do que é estritamente exigido por lei. Isso é especialmente relevante no contexto da governança corporativa (Comissão de Valores Mobiliários, 2019).

Sem dúvida, uma das dimensões mais cruciais da governança corporativa é encapsulada em quatro pilares fundamentais: *Fairness* (equidade), *Disclosure* (transparência), *Accountability* (responsabilidade) e *Compliance* (conformidade). Estes princípios servem como pilares éticos que sustentam as práticas, políticas e procedimentos adotados pela alta administração das empresas (Rossetti; Andrade, 2014).

Dentre os valores elencados, destaca-se o *Compliance*, o qual refere-se ao conjunto de medidas e práticas adotadas por uma empresa para garantir que suas atividades estejam em conformidade com as leis, regulamentos, padrões éticos e diretrizes internas aplicáveis.

O objetivo principal do *compliance* é promover uma cultura organizacional pautada pela ética, integridade e transparência, garantindo que a empresa e seus colaboradores atuem em conformidade com as normas legais e regulatórias aplicáveis ao seu setor de atuação.

Em última análise, a governança corporativa, mediante a implementação de normas transparentes e processos sólidos, não apenas fomenta a confiança, mas também estimula

investimentos e desempenha um papel fundamental no avanço sustentável de longo prazo das empresas, além de ser importante ferramenta de combate ao *insider trading*.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre o *Insider trading* e a responsabilização do administrador ou controlador de empresas revela um cenário complexo e dinâmico no contexto do mercado financeiro e de capitais.

As leis existentes e os órgãos reguladores, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), desempenham um papel crucial na manutenção da integridade e confiança nos mercados financeiros brasileiros. A legislação brasileira tem se fortalecido ao longo dos anos para combater os crimes contra o sistema financeiro, impondo sanções severas para aqueles que violam as leis do mercado de capitais.

No entanto, a aplicação eficaz da lei é um desafio constante, exigindo uma cooperação estreita entre os órgãos reguladores, o sistema judicial e as empresas do mercado.

Surge então a adoção da governança corporativa como um mecanismo essencial não apenas para prevenir o *Insider trading*, mas também para promover uma cultura de ética, transparência e responsabilidade dentro das empresas.

A combinação de regulamentações sólidas, penalidades rigorosas, fiscalização eficaz somada à adoção proativa de governança corporativa pode fortalecer a confiança dos investidores, promovendo assim um ambiente de negócios nacional mais seguro.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Júlia Martins; FREITAS, João Cenamo Baldi de; ANDRADE, Victor Luiz Pereira de. **Insider trading no Brasil: uma perspectiva a partir do caso JBS**. Revista de Estudos Jurídicos da UNESP, v. 26, n. 44, 2022.

ANTUNES, José Engrácia. Os valores mobiliários: conceito, espécies e regime jurídico. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade do Porto**, Ano 5, p. 87- 142, 2008.

ANUATTI-NETO, Francisco et al. Os efeitos da privatização sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas privatizadas. **Revista Brasileira de Economia**, v. 59, p. 151-175, 2005.

BAGNOLI, Vicente. **Direito econômico**, 6ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2013. E book. ISBN 9788522484331. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484331/>. Acesso em: 28 set. 2023.

BITENCOURT, Cezar R. **Crimes contra o sistema financeiro nacional e contra o mercado de capitais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. E-book. ISBN 9786555598896. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555598896/>. Acesso em: 07 nov. 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal de Justiça. **Habeas-Corpus n. 422.113**. Impetrante: Ana Fernanda Ayres Delloso e Outros. Coato: Supremo Tribunal de Justiça. Rel. Min. Rogerio Schietti Cruz. Brasília, DF, 20 de fevereiro de 2018. Diário da Justiça, Brasília-DF. 26 de março de 2018. Disponível em: <https://www.stj.jus.br/websecstj/cgi/revista/REJ.cgi/ITA?seq=1677331&tipo=0&nreg=201702778621&SeqCgrmaSessao=&CodOrgaoJgdr=&dt=20180326&formato=PDF&salvar=false>. Acesso em: 11 novembro de 2023.

CABALINE, Thiago Ferreira. **A (des) criminalização do insider trading à luz da criminologia crítica**: uma análise do caso JBS S/A. Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Goiás, 2020.

CASTELLAR, João Carlos. **Insider trading e os novos crimes corporativos**. Rio de Janeiro: Lumem Juris, 2008.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Influenciadores digitais e o mercado de capitais brasileiro**. Brasília: CVM, 2023 Disponível em: <https://www.gov.br/cvm/pt-br/centrais-deconteudo/publicacoes/estudos/20230418-air-influenciadores.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2023.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Direito do mercado de valores mobiliários**. 2. ed. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários, 2022.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Mercado de valores mobiliários brasileiro**. 4. ed. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários, 2019.

FIGUEIREDO, Leonardo V. **Direito econômico**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E book. ISBN 9788530993290. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530993290/>. Acesso em: 28 set. 2023.

GONZALEZ, Roberto S. **Governança corporativa**. São Paulo: Editora Trevisan, 2012. E-book. ISBN 9788599519424. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788599519424/>. Acesso em: 29 set. 2023.

GUSMÃO, Ivonaldo Brandani; SBICCA, Adriana; BARROS, Claudio Marcelo Edwards. **Análise de Informações Privilegiadas nas Ações da Empresa JBS SA após Delação no Processo da Lava-Jato**. Disponível em: https://www.google.com.br/url?sa=i&url=http%3A%2F%2Fengemasp.submissao.com.br%2F20%2Ffanais%2Farquivos%2F244.pdf&psig=AOvVaw0X5c4vthiEf0-eC_2nqw3k&ust=1711476737768000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBQqjhXqFw0TCIDsx-qBkiUDFQAAAAAdAAAAABAE. Acesso em: 28 set. 2023.

IZIDORO, Cleyton (org.). **Mercado de capitais**. São Paulo, SP: Pearson, 2016. Ebook. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 03 set. 2023.

IBGC. Governança Corporativa e Integridade Empresarial – 1ª edição 2017. Brasil: Saint Paul Publishing (Brazil), 2017. E-book. ISBN 9788580041347. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580041347/>. Acesso em: 11 nov. 2023.

LOPES, Carlos Fernando Lagrota Rezende; ANTUNES, Luanda Pereira; CARDOSO, Marco Aurélio Santos. Financiamento de longo prazo: mercado de debêntures e programa de emissão da BNDESPAR. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 27, p. 43-70, jun. 2007.

MUSSNICH, Francisco Antunes M. **O insider trading no direito brasileiro** – DIG. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547218225. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547218225/>. Acesso em: 28 set. 2023.

NOHARA, Irene Patrícia D. **Direito Administrativo**. São Paulo: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774289. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774289/>. Acesso em: 23 set. 2023.

OLIVEIRA, Claudia. **O Papel do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social como financiador dos investimentos de longo prazo: o caso do grupo EBX-Brasil**. REDES: Revista do Desenvolvimento Regional, v. 20, n. 1, p. 194-213, 2015.

PARENTE, Norma Jonssen. **Aspectos Jurídicos do “insider trading”**. Rio de Janeiro: CVM, 1978. Disponível em: https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/acesso_informacao/serieshistoricas/estudos/anexos/AspectosJuridicos-do-insider-trading-NJP.pdf. Acesso em: 12 set. 2023.

ROSSETTI, José P.; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522493067. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522493067/>. Acesso em: 29 set. 2023.

SAMPAIO, Amanda. CVM absolve Joesley e Wesley Batista de acusação de Insider trading. **CNN Brasil**, São Paulo, 31 de outubro de 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/cvm-absolve-joesley-e-wesley-batista-de-acusacao-de-insider-trading/>. Acesso em: 31 out 2023.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**. 4. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008920. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008920/>.

minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008920/. Acesso em: 29 set 2023.

SILVA, Jonathan Gonçalves; CARVALHO, Leandro Vinícios; OLIVEIRA, Leonardo Vinícios Nunes. A corrupção e seus efeitos no mercado de alimentos: O caso da operação “Carne Fraca”. **Economic Analysis of Law Review**, v. 12, n. 2, p. 3–23, 2021.

SILBER, Simão Davi. A economia mundial após a crise financeira de 2007 e 2008. **Revista USP**, n. 85, p. 82–93, 2010.

TORRE, José Alfredo Pareja Gomez de La; LEITE, Maurício; SIEWERT JUNIOR, Vilmar. **Mercado de capitais**. Indaial: UNIASSELVI, 2019.

VILARDI, Celso Sanchez; PEREIRA, Flávia Rahal Bresser; NETO, Theodomiro Dias. **Crimes financeiros e correlatos**. São Paulo: Saraiva, 2011.

ZANINI, Vivian de Holanda. **Insider trading e o caso JBS sob a ótica do processo sancionador da**

CVM. Disponível em: https://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.insper.edu.br/handle/11224/2014&ved=2ahUKewjGtuTzhZCFaxWzNTUKHXpyB34QFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw3Dp3-vVebF_gYJi7EqYTYb. Acesso em 27 set. 2023.

A MULHER NEGRANO MERCADO DE TRABALHO: aspectos estéticos e fenotípicos

Ana Lúcia De Souza Moreira¹

Flávia Gomes Valério De Miranda²

Michelle Cristina De Freitas Costa³

Patrícia Silva Moura⁴

Thaiane De Siqueira Sanzon Ramalho⁵

Simone Tiêssa de Jesus Alves⁶

RESUMO

Este trabalho trata sobre a discriminação da mulher negra no mercado de trabalho, no que tange os padrões estéticos e fenotípicos, com o objetivo de investigar se tais aspectos influenciam a trajetória profissional e o acesso a oportunidades de inserção. Foi realizada uma pesquisa de cunho exploratório, cujos procedimentos metodológicos envolveram estudo bibliográfico e entrevista semiestruturada, com dezesseis mulheres negras em diferentes posições social e profissional. Em uma análise temática dos casos relatados pelas entrevistadas, observou-se que, a maioria delas têm alguma vivência relacionada a dificuldades profissionais, geralmente devido aos processos discriminatórios em perspectiva de gênero e de seus fenotípicos, especialmente ao cabelo. Faz-se importante a conscientização sobre como os mecanismos do racismo estrutural atuam, delimitando padrões estéticos e dilacerando oportunidades de trabalho.

1 Graduada em Tecnologia em Recursos Humanos na Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios – UEMG (ana.0594911@discente.uemg.br)

2 Graduada em Gestão Pública na Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios – UEMG e Graduada em Tecnologia em Recursos Humanos na Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios – UEMG (flavia.miranda@uemg.br)

3 Graduada em Tecnologia em Recursos Humanos na Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios – UEMG (michelle.costa@uemg.br)

4 Graduada em Tecnologia em Recursos Humanos na Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios – UEMG (patricia.moura@uemg.br)

5 Graduada em Tecnologia em Recursos Humanos na Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios – UEMG (thaiane.0593092@discente.uemg.br)

6 Professora na Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (simone.jesus@uemg.br)

Palavras-chave: mulheres negras; fenótipos; relações étnico-raciais; mercado de trabalho.

ABSTRACT

This work addresses the discrimination faced by black women in the labor market, focusing on aesthetic and phenotypic standards, with the aim of investigating whether such aspects influence their professional trajectories and access to opportunities for insertion. Exploratory research was conducted, using bibliographic studies and semi-structured interviews with sixteen black women in different social and professional positions. A thematic analysis of the cases reported by the interviewees revealed that most of them have experienced professional difficulties, generally due to discriminatory processes based on gender and their phenotypes, especially hair. It is important to raise awareness of how the mechanisms of structural racism operate, delimiting aesthetic standards and undermining work opportunities.

Keywords: black women; phenotypes; ethnic-racial relations; labor market.

1 INTRODUÇÃO

A batalha das mulheres em todos os vieses da sociedade assume um protagonismo singular diante das mudanças ao longo dos séculos XX e XXI. As manifestações feministas sempre estiveram canalizadas à igualdade de gênero, tanto na dimensão laboral quanto na liberdade dos seus corpos e comportamentos. Apesar dessa avultada transição do comportamento feminino, infelizmente as mulheres estão longe de alcançar o ideal. Segundo um levantamento do Fórum Econômico Mundial em 2018, a igualdade de gênero está estagnada, o que deve levar cerca de 131 anos para eliminar a desigualdade. Assim, o processo de construção de um ambiente equânime, sem a exclusão de qualquer tipo de pessoas é um processo lento e desafiador para uma sociedade acostumada a separar e qualificar os indivíduos por classe social, gênero e raça.

O racismo, prática de discriminação social, ainda persiste nas sociedades contemporâneas, em especial no Brasil e se manifesta de diferentes formas, desde ações sutis e até inconscientes como pensamentos discriminatórios e preceitos que segregam indivíduos, a atos expressos de violência física e verbal. Não obstante, as mulheres são mais visadas por práticas não equitativas quanto às oportunidades de carreira. O tratamento equitativo, inclusivo e políticas de pessoas que possibilite oportunidades, são aspectos essenciais para avanços sociais no mercado de trabalho. Mulheres negras no mercado de trabalho, objeto dessa pesquisa, é um campo com desafios para prática de gestão nas organizações, assim como avanços nos estudos do tema (Pinto, 2021).

De acordo com Veloso (2015, p. 27), no mundo contemporâneo ainda encontramos muitos frutos da ideologia de branqueamento,

sendo o principal, e o mais destacado deles a forma como percebemos o cabelo crespo, que segundo a autora, “[...] ainda não conseguiu sua completa alforria. Veementemente atacado no fervor do projeto do branqueamento, ainda sofre hoje impropérios inacreditáveis.”

Desta forma, o interesse desse trabalho é investigar a discriminação com a mulher negra no mercado de trabalho, e pretendemos realizar esta pesquisa a partir de um olhar sobre a relação entre o racismo estrutural e como ele pode influenciar nos processos de seleção de candidatas a vagas profissionais, de forma a determinar, ou não, o “branqueamento estético” para que essas mulheres sejam inseridas no mercado de trabalho.

São apresentadas duas justificativas para este trabalho, uma delas é social e a outra é acadêmica. Socialmente a pesquisa se justifica pela necessidade de fomento das discussões acerca dos fragmentos racistas, que influenciam nas escolhas tomadas no contexto do mercado de trabalho brasileiro, que ainda limitam oportunidades, e determinam o branqueamento dos corpos por meio da imposição de padrões estéticos.

Temos como justificativa acadêmica a importância em se trazer este debate no âmbito das organizações, assim como sua inserção na formação do profissional de Recursos Humanos, no sentido de se gerar impactos na construção de um mercado de trabalho mais consciente sobre diversidades e assim, construir uma nova rota das oportunidades profissionais no Brasil (Machado, 2018).

Deste modo, o presente trabalho tem como objetivo geral investigar como as questões estéticas e fenotípicas influem na empregabilidade da mulher negra e em suas relações

profissionais no mercado de trabalho e deseja contribuir, tecendo uma análise, para fomentar discussões mais fundamentadas sobre as oportunidades da mulher negra no mercado de trabalho e como os estereótipos de raça e gênero ainda influenciam suas decisões e relações profissionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nascimento e Gonçalves (2021) em sua publicação expõe que, apesar da importância da participação feminina no desenvolvimento econômico dos países, através da sua participação no mercado de trabalho, a luta por equidade de direitos está longe de avigorar. E não é só a questão do gênero que dificulta a participação da mulher no mercado de trabalho, a cor da sua pele torna a situação ainda mais laboriosa.

Veloso (2015) traz a ideia de que, as práticas de discriminação algumas vezes ocorrem de forma indireta, como por exemplo, nas situações em que é aberta uma oportunidade de emprego, que teoricamente seria para todos, mas que coloca como critério de seleção a “boa aparência” e, intencionalmente exclui inúmeros candidatos. A boa aparência aqui se refere a aparência similar à do branco europeu.

Bento (1995) afirma e Moura (2013) concorda com ele que, as mulheres tendem a ser mais discriminadas no mercado de trabalho que tanto os homens, quanto as mulheres negras são as principais vítimas de discriminação nesse setor desde a abolição da escravidão no Brasil. Antes desta época, elas faziam parte do âmbito doméstico, na casa grande, onde já eram selecionadas a partir de padrões estéticos que relacionavam beleza à semelhança de características brancas. Fato que permanece até hoje, pois “desigualdades de gênero e raça são

eixos estruturantes da matriz da desigualdade social no Brasil que, por sua vez, está na raiz da permanência e reprodução das situações de pobreza e exclusão social” (Abramo, 2006).

2.1 A mulher negra no mercado de trabalho

Carvalho e Santos (2021), em seu trabalho, explicitam as diferenças existentes entre os lugares ocupados por mulheres brancas e negras no mercado de trabalho, a começar pela forma que ambas se inseriram nele. De acordo com o autor, a mulher branca precisou lutar pelo direito de se inserir no mercado e, posteriormente veio a ocupar lugares intelectualizados. Em contrapartida, a mulher negra foi introduzida, compulsoriamente, no mundo do trabalho a partir do grande sequestro colonial e, até hoje encontra dificuldades para crescer profissionalmente, sendo muitas vezes associada a funções subalternas e braçais.

Segundo Oliveira e Pimenta (2016, p. 390), a comunicação em massa, desde o século XX, contribuía para a construção de uma mentalidade coletiva mais elitizada. Neste mesmo período, nos jornais de grande circulação, os anúncios para vagas de trabalho faziam exigências que incluíam a cor da pele, por exemplo. “Era por meio de diversos gêneros, inclusive o de anúncios de emprego, que a cor de pele branca era tida como sinônimo de civilidade, bom comportamento, inteligência, bom gosto etc.”

Ao considerarmos que mulheres, de forma ampla, historicamente sofrem dificuldades em sua integração no mercado de trabalho, inclusive nos aspectos que dizem respeito à pressão estética, Braz e Benevides (2018) ressaltam que, devido à herança colonialista presente em nossa sociedade, que vem de uma história escravocrata, a mulher negra segue sendo ainda mais desfavorecida.

Com relação ao desemprego, em 2009, a taxa de homens negros inativos era de 6,6%, enquanto a das mulheres negras era de 12,5%. Os números representam os aspectos relativos à dupla discriminação: gênero e raça, motivo no qual essas mulheres não conseguiam acesso aos melhores empregos (IPEA, 2011, p. 27). Já em 2020, a taxa de desemprego das mulheres negras cresceu e fez o índice chegar a 19,8%. (DIEESE, 2020).

Para Martins e Horta (2021), as mulheres negras não possuem o mesmo acesso às oportunidades, mesmo sendo qualificadas. De acordo com uma pesquisa realizada pelas autoras, das 52 entrevistadas 50% delas nunca receberam uma promoção profissional. Para elas, ainda é necessária uma conscientização do setor de pessoas nas organizações, para o desenvolvimento de um olhar mais amplo, no que tange a gestão da diversidade e o provimento das oportunidades de carreira.

Segundo a revista eletrônica *Notícia Preta* (2021), dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2019, as mulheres negras recebiam em média o valor de R\$ 1.471,00 por mês, o equivalente a 42% menos do que a média salarial das mulheres brancas. O IPEA (2019), divulgou um retrato socioeconômico do trabalho doméstico no país. Nos anos de 1995 a 2018, o número de mulheres trabalhando como doméstica caiu, de 17% para 14,6%, no entanto, os números sobem quando se trata das mulheres negras, chegando aos 18,6% contra 10% das mulheres brancas.

Paim e Pereira (2010) colocam que, a desvalorização da aparência física do negro é um processo que está afincado na sociedade brasileira.

Essa generalização de atributos negativos associados à cor da pele, ao tipo de cabelo e à feição negroide é um dos alicerces em que se edificou a exclusão

racial de muitos homens e mulheres. A aparência foi um dos planos em que se materializou a situação de desigualdade entre brancos e não brancos desde o processo de formação do Brasil (Paim; Pereira, 2010, p. 32-33).

Telles (2003) *apud* Paim e Pereira (2010) refuta que, essa exclusão étnico-racial, chamada por ele de “racismo a brasileira”, ainda permanece, já que as distinções raciais são responsáveis pelas interações sociais e por designarem oportunidades na vida de cada indivíduo brasileiro.

2.2 O cabelo como aspectos estéticos e fenotípicos

Para Keiko (2020), a luta das mulheres não está restrita unicamente, no preceito gênero. Infelizmente, a questão racial ainda é muito presente na vida de muitas delas, principalmente quando se trata das suas condições físicas e culturais. Quando o critério é aparência, a expectativa de padrões de beleza, ressaltando aspectos fenotípicos tidos como ideais e socialmente “belos”, geralmente não incluem características de etnias negras. O padrão imaginário do branqueamento permeia desde os tempos do Brasil colonial (Matos, 2015).

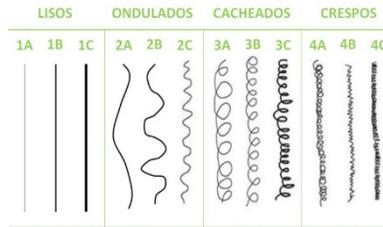
O aspecto estético denota cunho filosófico. Para Reiter (2019), a estética, em uma perspectiva Marxista, está vinculada a humanização dos sentidos humanos. Segundo o autor a criação estética engloba a relação do homem dentro de uma sociedade capitalista. Já o aspecto fenotípico diz respeito a morfologia e a fisiologia do indivíduo totalizando as características observáveis em cada ser, como por exemplo a cor da pele (Gomes, 2012). Assim, uma avaliação fenotípica em um indivíduo é baseada principalmente por traços notórios, como a cor da pele, textura

do cabelo e traços faciais, enquanto a estética, é avaliada de acordo com o julgamento dado pela sociedade em determinado contexto.

Dentre os padrões fenotípicos negros, considerados e avaliados em comissões de heteroidentificação, pode-se citar: cor da pele, nariz chato e/ou largo, lábios grossos, dentes muitos alvos e oblíquos, mucosas roxas, maxilar acentuado, crânio dolicocefalo < 74,9, testa estreita e comprida nas fontes, cabelos crespos ou encarapinhados, barba pouco abundante, osso do arco zigomático proeminente ou saliente (IFPA, 2016). Todavia, de acordo com Fonseca (2004), mais que o formato do nariz, a grossura dos lábios ou a cor da pele, em algumas regiões brasileiras, o cabelo constitui a variável primordial na designação da pessoa, ditando se ela é negra ou branca.

Especificamente sobre o fenótipo de cabelos, Franquilino (2017) diz que, considerando as etnias, o cabelo pode ser classificado em três tipos: oriental (liso), caucasiano (levemente ondulado) e negroide (crespo). Sistemas de classificação dos cabelos, considerando o grau de curvatura dos fios capilares, foram desenvolvidos por *hairstylist* especialmente nos Estados Unidos. Nesses sistemas de tipagem capilar, os cabelos são classificados em tipo 1 (liso), 2 (ondulado), 3 (cacheado) e 4 (crespo) e, também existem três subdivisões que se referem as acentuações do fio de cabelo, identificadas pelas letras A, B e C (Kymberlee; Adesola; Prajjwhal, 2018). Essas subdivisões aparecem inclusive na indústria brasileira de produtos capilares que, comumente rotula nas embalagens de produtos especializados na individualidade dos cabelos crespos, cacheados e ondulados, tabelas de curvaturas conforme representado na Figura 1.

Figura 1 – Sistema de tipagem capilar usado no Brasil



Fonte: Meu Cabelo Natural (2022).

O cabelo é um dos símbolos mais representativos na mulher e, na mulher negra, esse traço fenotípico e sua estética parecem ser a principal barreira para uma ascensão no mercado de trabalho pois, “ao assumir o cabelo crespo, ela também enfrenta as penalidades do racismo presente em nossa sociedade” (Carvalho, 2015, p. 33). Isto pode ser visto e difundido intensamente em diversos nichos da sociedade inclusive nas mídias sociais, é o caso da jornalista Glória Maria, apresentadora do programa Globo Repórter. Seu atributo fenotípico, cabelo crespo/cacheado, foi motivo de inconformismo pela elite branca, que o via como uma agressão, fato que levou a jornalista a alisar os cabelos para continuar atuando como apresentadora (Matos, 2015).

A música “Nega do cabelo duro”, *hit* famoso da década de 80, interpretada por Luiz Caldas, traz o sentido de que o cabelo crespo é ruim, é duro e está sempre desarrumado. A ênfase dada na música, a qual denota a ideia de cabelo bom e cabelo ruim, só reforça a nossa herança colonizadora, o ideal branco, e provoca um negativismo mental na cabeça das mulheres negras que, não se sentem e nem se classificam bonitas em função do cabelo crespo (Félix, 2010).

De acordo com Gomes (2003), o cabelo crespo é visto como um padrão de inferioridade por muitas pessoas. Moura (2013), em

seu estudo sobre gênero e relações étnico-raciais no mercado de trabalho, percebeu que, para uma mulher negra, alisar os cabelos pode representar, de forma simbólica, a forma mais acessível de corrigir um aspecto da aparência que a permitiria estar mais próxima de um padrão estético da mulher branca, de forma a transporem os obstáculos causados pelo preconceito.

Segundo Santos (2020), mesmo depois de muitas “deflagrações”, uma pesquisa feita nos Estados Unidos em 2020, revelou que uma mulher com os cabelos crespos é considerada menos profissional do que aquelas com cabelos lisos. Esse fator dificulta muito a entrada dessas mulheres no mercado e, tal problemática não fica restrita apenas ao estilo capilar, infelizmente as roupas, o corpo, o comportamento também são pré-julgados.

Nos últimos tempos a transição capilar passou a ser pauta destaque entre famosas nas redes sociais e nas mídias, mas Machado (2018 p. 13) coloca que, ainda há “olhares de desdém e desgosto pela escolha de usar o cabelo crespo natural” e, cita dados preocupantes do estudo realizado em 2016 pelo *Perception Institute*, nos Estados Unidos, intitulado *The “GoodHair”*, sobre a aceitação do cabelo afro no ambiente de trabalho. O estudo incluiu 4.163 participantes e, dentre outros resultados evidenciou que, a maioria desses participantes, independente da raça, mostra um preconceito implícito contra o cabelo texturizado das mulheres negras, e ainda, que uma em cada cinco mulheres negras sente pressão social para alisar os cabelos para o trabalho – o dobro das mulheres brancas (Johnson *et al.*, 2017).

Deste modo, com relação às características fenotípicas, para que haja uma pluralidade racial é preciso a existência de uma valorização estética igualitária, do ponto de vista moral e afetivo, considerando todas as populações que compõem a sociedade.

Além disso, a idealização de ego, colocada pelo homem branco ao longo da história deve ser superada e, um dos caminhos para isso é trabalhar o reconhecimento da estética negra mediante as percepções de indivíduo-indivíduo e indivíduo-cotidiano, em ambientes escolares, organizacionais, familiares e midiáticos (Matos, 2015).

3 MÉTODOS E ETAPAS

Para este trabalho escolhemos atuar com a abordagem mais adequada ao nosso objeto de estudo, uma abordagem qualitativa, que segundo Flick (2008, p. 37), “dirige-se a análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”.

Em relação ao objetivo, nossa pesquisa se caracteriza como sendo de cunho exploratório, caráter que nos permite conhecer melhor sobre o assunto escolhido. A partir da pesquisa exploratória, é possível lapidar as ideias para uma melhor elaboração de hipóteses a posteriori (Gil, 2002).

Ainda segundo o autor, Gil (2002, p. 41), esta classificação de pesquisa pressupõe uma certa flexibilidade em termos de planejamento, mas geralmente perpassa pelos seguintes pontos: “(a) levantamento bibliográfico, (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e (c) análise de exemplos que facilitem a compreensão.” Fases coerentes ao que buscamos realizar nesta pesquisa.

Organizamos este item em dois tópicos para melhor detalhar a metodologia trabalhada. No primeiro tópico, trataremos sobre os instrumentos para a coleta de dados e, no segundo, sobre como os dados serão analisados.

3.1 Coleta de dados

Como instrumentos para a coleta de dados desta pesquisa, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a entrevista. A pesquisa bibliográfica foi construída a partir de materiais publicados anteriormente a respeito da temática que buscamos desenvolver, principalmente em textos de livros e artigos científicos. É um instrumento presente na maior parte das pesquisas acadêmicas, principalmente naquelas de caráter exploratório (Gil, 2002), como é o caso deste trabalho.

Foi aplicada também uma entrevista semiestruturada, com o intuito de conhecer suas experiências e, se já passaram por situações discriminatórias no mercado de trabalho devido ao uso dos seus cabelos em sua textura natural, bem como, compreender melhor como essas situações se manifestam no mercado de trabalho e como foi a relação subjetiva das entrevistadas em relação a este fato.

A entrevista consiste em uma técnica onde o pesquisador realiza perguntas diretamente ao investigado, buscando obter informações que vão de encontro a temática estudada na pesquisa. Esta técnica é comumente utilizada no âmbito das ciências sociais, como forma de compreender o que as pessoas pensam, sabem e sentem, configurando assim, explicações a respeito de determinados fenômenos e sua compreensão (Gil, 2008).

Visando o interesse de análise, foi realizada uma entrevista de nível semiestruturado, que se define por um modelo de entrevista mais livre, porém, onde há uma certa determinação de objetivo, direcionada por pontos de interesse. Neste tipo de entrevista são realizadas perguntas específicas permitindo que o entrevistado discorde livremente a respeito do tema, com o único cuidado de

sutilmente redirecionar o assunto quando este parecer fugir do foco principal da investigação (Gil, 2008).

Deste modo, nessa pesquisa foram entrevistadas dezesseis mulheres negras, cada uma ocupando uma posição profissional diferente da outra no mercado de trabalho, com diferentes visões de carreira e empregabilidade, todas elas moradoras da região metropolitana de Belo Horizonte – MG.

Todas as entrevistadas leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Todas as entrevistadas concederam autorização para que as entrevistas pudessem ser gravadas em áudio, e ao final, as entrevistas foram transcritas de modo a registrar os dados a serem analisados posteriormente.

3.2 Análise de dados

A análise dos dados é a etapa onde se realiza a organização e o tratamento dos dados obtidos na etapa anterior do trabalho, para tal, foi realizada a metodologia da análise de conteúdo de Bardin (2016). De acordo com a autora, esta análise trata-se de um conjunto de técnicas adequadas para realizar análise de informações passadas por meio da comunicação.

O trabalho com a análise de conteúdo privilegia, tradicionalmente, a utilização de textos escritos, produzidos na própria pesquisa, através da transcrição de entrevistas.

Esta técnica de análise é compatível tanto com abordagens quantitativas, quanto com abordagens qualitativas (Bardin, 2016), como é o caso dessa pesquisa. Na qualitativa especificamente, a análise ocorre através da percepção se há ou não, em uma mensagem comunicativa, determinadas características de conteúdo. Neste caso, permite compreender o pensamento do sujeito por meio do conteúdo expresso no texto, através da

linguagem, que neste caso é concebida de maneira explícita (Caregnato; Mutti, 2006).

Bardin (2016) organiza as etapas da análise de conteúdo em três fases, sendo elas: (1) pré-análise; (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, que pode ser subdividido em inferência e interpretação.

Na fase inicial, de pré-análise, é quando se organiza o plano de análise, a partir da escolha dos materiais que serão usados na investigação, e que poderão contribuir na formulação das categorias de análise, sendo assim, “trata-se de estabelecer um programa que, podendo ser flexível, (quer dizer, que permita a introdução de novos procedimentos no decurso da análise), deve, no entanto, ser preciso.” (Bardin, 2016, p.125).

A segunda etapa trata sobre a exploração do material de análise, que diz respeito a fase mais minuciosa do procedimento. É o momento em que os dados são codificados, levando em consideração as unidades de registro. Nesta fase são estabelecidas as categorias de análise.

A etapa final, ainda segundo Bardin (2016), é o tratamento dos resultados por meio de inferência e interpretação. Aqui é o momento de trabalhar no agrupamento das categorias discriminadas anteriormente, promovendo relações entre os dados obtidos nas entrevistas com os dados teóricos que encontramos na fase inicial da pesquisa, em que realizamos a pesquisa bibliográfica e a análise documental.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil das entrevistadas

Entrevistada 1: Tem entre 51 e 60 anos, possui o ensino fundamental, empresária casada, mãe e avó. No momento da entrevista não usava maquiagem. Características fenotípicas:

baixa estatura, bem acima do peso, tom de pele negro retinto, olhos castanhos, nariz largo e pequeno, lábios bem finos e cabelos tipo 4A, castanhos escuros em um corte Chanel na altura do ombro, rosto oval.

Entrevistada 2: Tem entre 41 e 50 anos, possui o ensino médio, trabalha como doméstica, é casada e mãe. Durante a entrevista usava pouca maquiagem nos olhos e lábios. Características fenotípicas: estatura mediana, corpo em processo de emagrecimento devido a cirurgia bariátrica, pele marrom médio, olhos pretos, nariz largo, lábios grossos, cabelos pretos tipo 4B (tipo *black*) e rosto redondo.

Entrevistada 3: Tem entre 51 e 60 anos, cursando ensino superior em Gerontologia, trabalha como cuidadora de idosos, divorciada e mãe de dois meninos. Possui maquiagem definitiva sendo, micro pigmentação castanho escuro nos olhos e sobrancelhas e, de tonalidade rosada nos lábios. Características fenotípicas: altura mediana, um pouco acima do peso, tom de pele negro retinto, olhos pretos, nariz fino, lábios médios, cabelos com aplique *black*, textura cacheado, tipo 3C, preto, comprido e volumoso, rosto fino com a testa protuberante.

Entrevistada 4: Tem entre 51 e 60 anos, possui ensino médio, trabalha como auxiliar de cozinha, é divorciada. No ato da entrevista não usava maquiagem. Características fenotípicas: altura mediana, magra, tom de pele marrom bem intenso, olhos castanhos, nariz bem delineado, lábios grossos e cabelos crespos e curtos de textura 4C, brancos sem tintura, rosto redondo com a testa alta.

Entrevistada 5: Tem entre 41 e 50 anos, cursando ensino superior em Processos Gerenciais, trabalha como Torneiro Mecânico,

divorciada, mãe de três filhos. No momento da entrevista estava usando pouca maquiagem nos olhos e boca. Características fenotípicas: altura mediana, pesando entre 55 e 60 quilos, tom de pele marrom médio, olhos castanhos, nariz fino, rosto fino, lábios médios, cabelos tipo crespo 4A, com corte Chanel.

Entrevistada 6: Tem entre 32 e 40 anos, possui curso superior em Direito, faz pós-graduação, atua como advogada em um escritório, é solteira e mãe adotiva. Na entrevista usava apenas pouca maquiagem nos lábios. Características fenotípicas: estatura mediana e tom de pele negro retinto, olhos castanhos com nuances douradas, nariz fino e lábios grossos, cabelo no meio das costas com corte desfiado, usado quase sempre escovado, o que dificultou a análise da tipagem deste, rosto harmonizado com o maxilar quadrado.

Entrevistada 7: Tem entre 32 e 40 anos, casada sem filhos, possui formação superior em Gestão de Recursos Humanos e exerce a profissão de Terapeuta Capilar. Na entrevista estava vestida de forma casual e não usava maquiagem. Características fenotípicas: pele parda, rosto redondo, nariz negroide pequeno, lábios médios, cabelos soltos em corte *blackpower* na cor castanhos, com textura 4C.

Entrevistada 8: Tem entre 32 e 40 anos, ensino superior em Moda e formação técnica em teatro. Trabalha como designer, atendimento ao cliente e terapeuta capilar, casada e mãe. Na entrevista estava vestida de forma casual e despojada, com os cabelos presos em um coque abacaxi. Características fenotípicas: estatura baixa, corpo esbelto, cor de pele marrom médio, olhos e cabelos castanhos, nariz pequeno, lábios finos, rosto arredondado e cabelos crespos naturais com textura mista 3B e 3C.

Entrevistada 9: Tem entre 27 e 31 anos, formação superior em Pedagogia, solteira e sem filhos. Trabalha como professora particular em um micronegócio próprio, já atuou durante muitos anos em uma escola particular da cidade de Belo Horizonte. Características Fenotípicas: corpo alongado e esguio, pele preta, olhos e cabelos pretos, sendo este tipo 3A de textura negróide, nariz fino e alongado.

Entrevistada 10: Tem entre 22 e 26 anos, possui o ensino médio, trabalha com auxiliar de produção, tem união estável e não tem filhos. Estava sem maquiagem durante a entrevista. Características fenotípicas: altura variando entre 1,55m e 1,60m, corpo levemente avantajado, pele preta, olhos grandes e pretos, nariz com dorso levemente largo, lábios grandes e carnudos, cabelos pretos e naturais na altura dos ombros, do tipo 3B, rosto redondo.

Entrevistada 11: Tem entre 32 e 40 anos, ensino médio, desempregada, casada e mãe. Durante a entrevista estava sem maquiagem. Características Fenotípicas: altura variando entre 1,55m e 1,62m, corpo bem robusto, rosto redondo, cor de pele negro retinto, olhos pretos, nariz com o dorso curto e largo, lábios grossos, cabelos na altura da orelha, pretos e crespos tipo 4C, porém alisados.

Entrevistada 12: Tem entre 32 e 40 anos, ensino médio incompleto, auxiliar de produção, união estável, mãe. Estava sem maquiagem durante a entrevista. Características fenotípicas: altura 1,62m, corpo levemente robusto, cor de pele preta, olhos castanhos escuros, nariz com dorso curto, lábios medianos, cabelos castanhos escuros, cacheados, tipo 3B, na altura dos ombros, rosto levemente alongado.

Entrevistada 13: Tem entre 18 e 21 anos e trabalha como estagiária, está cursando o ensino superior Tecnologia em Processos Gerenciais, é solteira, sem filhos. Não usava maquiagem no ato da entrevista. Características fenotípicas: estatura alta, tom de pele marrom médio, olhos castanhos, nariz mais fino, lábios grossos bem torneados, cabelo na altura dos ombros, cacheados, tipo 3A, com corte desfiado valorizando o rosto bem harmônico em formato oval.

Entrevistada 14: Tem entre 51 e 60 anos, possui ensino superior em Gestão em Meio Ambiente e Saneamento e ainda em Pedagogia, trabalha como conselheira tutelar, viúva e mãe. Durante a entrevista usava maquiagem simples. Características fenotípicas: baixa estatura, magra, pele preta, rosto redondo, olhos pretos, nariz com base larga e ponta arredondada, lábios grossos, cabelos castanho-escuros, na altura dos ombros, alisados no momento da entrevista, portanto não permitindo a análise da curvatura dos fios.

Entrevistada 15: Tem entre 51 e 60 anos, ensino fundamental, trabalha como autônoma é solteira e mãe de um filho. Estava com pouca maquiagem no ato da entrevista e, usava roupa esportiva. Características fenotípicas: estatura alta, peso variando entre 60 e 65 quilos, pele preta, rosto alongado, olhos castanhos, nariz largo, lábios grossos, cabelos castanhos tipo 4A, com corte na altura dos ombros.

Entrevistada 16: Tem entre 41 e 50 anos, ensino superior em Gestão Pública, trabalha como guarda municipal, é casada e mãe. Estava sem maquiagem durante a entrevista. Características fenotípicas: estatura alta, peso entre 62 e 66 quilos, pele preta, rosto fino, olhos pretos, nariz pequeno, lábios finos, cabelos curtos castanhos com alguns fios loiros, tipo 3C.

4.2 Categorias Analíticas

Nosso aporte teórico lançou luz sobre os temas tratados e contribuiu na construção de nossas categorias de análise, as quais pontuaremos a seguir:

- a) Aparência: Paim e Pereira (2010); Oliveira e Pimenta (2016).
- b) Estética capilar: Carvalho (2015); Johnson *et al* (2017).
- c) Carreira: Carvalho e Santos (2021); Pinto (2021); Martins e Horta (2021).
- d) Diferenças salariais: Abramo (2006); IBGE (2019).
- e) Oportunidade: Santos (2020); Nascimento e Gonçalves (2021).
- f) Fenótipos: Matos (2015); Gomes (2012)
- g) Discriminação: Moura (2013); Veloso (2015); Roque e Bertolin (2021);
- h) Preconceito: Félix (2010); Pinto (2016); Machado (2018).

A partir dos estudos sobre o aporte teórico acima citado, analisamos as entrevistas coletadas e obtivemos os resultados representados na tabela resumo abaixo:

Tabela 1 – Resumo das categorias de análise das entrevistadas

| Tabela resumo de Categorias de Análise | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|-----------|------------------|----------|----------------------|--------------|-----------|--------|---------------------------|----------|
| Tópicos | Mulheres Entrevistadas | Aparência | Estética capilar | Carreira | diferenças salariais | oportunidade | Fenótipos | Gênero | preconceito discriminação | Desafios |
| Resumo | 16 | 15 | 17 | 11 | 7 | 22 | 14 | 12 | 17 | 2 |

Fonte: Elaborado pelos autores

Em uma análise sumária das 16 entrevistas coletadas, percebe-se que, a maioria das entrevistadas citaram questões relacionadas a discriminação e a dificuldades em termos de oportunidades de trabalho e relações no meio profissional, devido a fatores estéticos e fenotípicos. Apenas duas das entrevistadas relataram não terem sofrido este tipo de situação. A entrevistada 8, segundo ela, por ter se inserido em trabalhos que favoreciam a liberdade estética e a diversidade, como o meio artístico, por exemplo. Já a entrevistada 14, alega ter sempre se qualificado profissionalmente e não ter encontrado problemas em ser vista de acordo com suas competências profissionais.

4.2.1 DIFERENÇAS SALARIAIS E DIFICULDADES

No mercado de trabalho brasileiro ainda existem diferenças significativas relacionadas as questões de raça e cor. Mulheres ainda possuem rendimentos menores que os dos homens de escolaridade semelhante, recebendo 79% em média do que os homens recebem. Já as mulheres negras recebem aproximadamente 39% da remuneração masculina branca (Abramo, 2006). Um estudo do IBGE em 2019, identificou que o grupo das mulheres brancas possuem vantagem salarial se comparado ao das mulheres negras em um percentual de 58,6%.

Sete de nossas entrevistadas teceram comentários a respeito de diferenças salariais de negras em relação à brancas no mercado de trabalho, as entrevistadas 2, 1 e 6 trouxeram relatos bem específicos sobre vivências pessoais mais marcantes nesse sentido.

[...] quando eu fui trabalhar para essa família tinha uma babá que era branca, vinda do interior; meu estudo era até mais que o dela, mas por ela ser branca, na carteira dela vinha como babá que é um salário um pouco maior do que a doméstica. Eu desempenhava um serviço bem mais do que o dela [...] talvez, eu acho

que seja isso por eu ser negra não colocaram babá, colocaram doméstica (ENTREVISTADA 2).

A remuneração de negros é considerada inferior à dos brancos também quando comparamos níveis de escolaridade semelhantes. Ao se comparar a remuneração de mulheres negras com a de homens brancos, ambos com o mesmo período de estudos de 11 anos, constatamos que a remuneração por hora trabalhada delas representa apenas 40% do que a deles (Abramo, 2006). As entrevistadas 3, 5 e 6 comentam sobre como se sentem desvalorizadas, pois o fato de obterem grau de escolaridade superior, ou se dedicarem muito aos estudos, não influencia em melhores oportunidades de remuneração.

[...] à gente ainda é oferecido cargos menores, salários menores, posições menores e oportunidades menores também... são oferecidos salários mais baixos, e as pessoas não reconhecem que a gente busca conhecimento né, no meu caso, eu sou uma das pessoas que tem o maior conhecimento técnico na área, mas ainda assim eu continuo recebendo o salário como se eu fosse um recém-contratado (ENTREVISTADA 5).

Não é correto afirmar que as diferenças salariais que concebem a mulher negra no mercado de trabalho sejam sempre relativas à sua baixa escolaridade, mas sim, muitas vezes tenha origem em outros fatores diretos e indiretos de discriminação (Abramo, 2006).

4.2.2 DISCRIMINAÇÃO E PRECONCEITO

Muitas desigualdades são produzidas pelo racismo que se agravam ainda mais quando associadas ao sexismo. “O racismo estabelece a inferioridade social dos segmentos negros da população em geral e das mulheres negras em particular, operando ademais como fator de divisão na luta das mulheres

pelos privilégios que se instituem para as mulheres brancas.” (Pinto, 2021, p. 7).

Apenas duas, de nossas 16 entrevistadas, sendo a 9 e a 14, disseram não ter passado, ou não ter percebido que passaram, por situação de discriminação ou preconceito no mercado de trabalho.

[...] um certo dia um cliente, chegou, pra poder fazer um acerto né? Referente a pendências financeiras que ele tinha aí ele marcou comigo pelo telefone, só que quando ele chegou que ele me viu, que eu era mulher, negra e de cabelo natural ele falou que não queria tratar comigo [...] infelizmente nós tivemos que remarcar pra ele porque realmente ele não aceitou fazer comigo (ENTREVISTADA 16).

O sistema social ainda mina a individualidade desta mulher negra, por meio da forma como seus corpos são compreendidos com agressividade (Machado, 2018). Nos processos seletivos, isso não acontece de forma diferente, a exigência por “boa aparência” acaba discriminando os corpos negros, através dos padrões de branqueamento, que por sua vez não precisam ser explicados aos candidatos, já que ficam subjetivados no chamado “perfil da vaga” (Paim; Pereira, 2010).

Sobre a discriminação no mercado de trabalho, as entrevistadas 2, 3, 7, 9, 13 e 16 comentaram concordar com a existência. A entrevistada 16, especificamente, tem clareza de que se trata de uma questão estrutural. Três dessas relatam ter passado por situações de perda de oportunidades profissionais, e acreditam que tenha sido por não se encaixarem no “perfil” esperado pelo empregador.

Não, de acordo com o que a gente quer o seu... o seu biotipo não se encaixa com o que a gente... mas por causa da cor sim. “ah não é porque a gente tava

preferindo uma babá mais clarinha" (ENTREVISTADA 2).

Atualmente, maior parte das ocupações femininas, no mercado de trabalho se encontram nos segmentos mais precários, sendo que, a maior parte dessas vagas são ocupadas por mulheres negras. Há hoje o percentual de 23,3% das mulheres negras trabalhando em serviços domésticos e as que se encontram sem remuneração é de 17,5%. "Em termos de raça essas desigualdades são ainda mais acentuadas: foram classificadas como informais ou precárias 50,4% das ocupações dos brancos (de ambos os sexos) e 65,3% das dos negros (de ambos os sexos), o que configura uma diferença de 29%." (ABRAMO, 2006, p. 41). Em alguns trechos, ficou claro a percepção das entrevistadas sobre essa questão.

[...] é difícil, tem uma dificuldade grande "pra" entrar e... como vou explicar, sou ruim para esses "trem" ... para as negras é mais difícil, a maioria que eu conheço faz serviços domésticos, para serviços domésticos é mais fácil, mas para outras áreas mais assim... tem mais... é mais difícil. "Pra" serviços domésticos, faxina é mais fácil. (ENTREVISTADA 12).

Porém, uma observação das entrevistadas a ser ressaltada, é sobre uma certa sutileza na existência dessas manifestações, o que levou algumas delas a se perguntarem, no momento do ocorrido, se realmente se tratava de discriminação, ou se seria apenas uma impressão delas.

Às vezes eu acho que sim, foi preconceito, as vezes eu acho que pode ser que não, as vezes a pessoa não soube falar, mas olhando hoje eu acredito que seja sim um preconceito, porque era uma mulher negra com o cabelo alisado, então talvez pra ela essa imagem é... do cabelo alinhado é que é o correto (ENTREVISTADA 9).

4.2.3 FENÓTIPOS, APARÊNCIA E ESTÉTICA CAPILAR

Para alguns grupos profissionais, há um estereótipo de sua apresentação no mercado de trabalho, que configura aquilo que é conhecido como boa aparência. Alguns desses fatores incluem a cor da pele e a apresentação dos cabelos. Nesse sentido, fatores não relacionados a capacitação profissional se fazem presente na determinação profissional desses grupos (Paim; Pereira, 2010). Esse aspecto foi destacado por todas as nossas entrevistadas:

[...] as vezes o meu antigo gestor falava: 'olha tenta ir um pouco mais formal'... e aí eu ia com roupa formal, mas com o cabelo solto, com bastante volume e até que uma vez ele falou comigo: 'olha, eu acho seu cabelo muito bonito, muito estiloso, mas eu acho que o fórum não é passarela pra ficar desfilando isso assim' (ENTREVISTADA 7).

Nos discursos das entrevistadas 7 e 11 temos a percepção de que a sociedade vê a mulher negra através de seus cabelos, e que esse aspecto determina de qual maneira esta mulher se insere socialmente. Uma mulher negra que usa seus cabelos alisados, será percebida de forma diversa de uma mulher negra que usa seus cabelos naturais - crespos ou cacheados - pois este fator, assim como o tipo de curvatura deste fio, mostra socialmente se aquela mulher se aproxima ou não de um padrão de embranquecimento (Braz; Benevides, 2018).

Eu tenho o privilégio né, a gente? Tem que colocar... acordar pra nossos privilégios também, né? Todo lugar que você está você tem seus privilégios. Eu tenho o cabelo cacheado que está dentro dos padrões que todo mundo acha bonito - hoje né - exata é hoje, né? Isso, as pessoas acham aceitável [...] você sabe quando a pessoa te elogia, mas sabe que se fosse um pouquinho diferente daquilo já não ia ser o bonito (ENTREVISTADA 13).

Neste trecho, a entrevistada fala sobre como ela sente que possui um privilégio social, como mulher preta, devido ao tipo de curvatura dos seus cabelos. É pontual que, mesmo que hoje os temas sobre transição capilar e o uso dos cabelos naturais estejam em alta nas mídias, ainda é possível encontrarmos relatos de pessoas que passam por situações desagradáveis simplesmente por usar seus cabelos crespos naturais (Machado, 2018), como afirma a entrevistada 6 em seu relato sobre como as pessoas consideram tal tipologia de cabelos como um cabelo que é “seco”, descuidado que não esteja tratado ou arrumado.

Existe um pensamento, fruto da herança colonizadora, em nossa cultura brasileira, que leva a crer que o cabelo crespo é sinônimo de cabelo desarrumado e feio (Félix, 2010). Treze entrevistadas se referiram a este tipo de situação, e sobre como esses conceitos já cruzaram os caminhos delas no mercado de trabalho, convidando-as a modificar a forma como usavam seus cabelos:

[...]e quando eu mudei e deixei os cachos sobressaírem, eu ouvi da minha patroa que, inclusive era negra, é... de cabelo alisado... que era “pra” eu prender o meu cabelo; só eu tinha que prender o cabelo, as outras pessoas que tinham o cabelo liso não. E aí na hora eu me senti, assim... falei: ‘gente, pera aí, tem alguma coisa errada... será que é porque o meu cabelo está volumoso?’ [...] (ENTREVISTADA 9).

Portanto, em se tratando de inserção da mulher negra no mercado de trabalho, é impossível desassociar fatores de capacitação, como escolaridade e experiência, dos fatores estéticos dos seus corpos e como esses corpos são aceitos ali, pois há um racismo inserido nesse processo. Nesse contexto, é muito comum que as mulheres negras precisem se adequar esteticamente, para

serem lidas como mais profissionais, em um mercado que não recebe bem seus fenótipos (Braz; Benevides, 2018).

4.2.4 CARREIRA E OPORTUNIDADE

No Brasil ainda há discriminação salarial e falta de oportunidades no mercado de trabalho para as pessoas negras (ABREU, 2017). Para Pinto (2021), algo que prossegue no país, é o fato de pessoas negras de até 10 anos de idade precisarem ingressar no mercado de trabalho para auxiliar na manutenção da família. Este fato foi apontado pelas entrevistadas 8 e 13 como fator de desescolarização negra, assim como gatilho para outras situações sociais que, conseqüentemente, mais adiante, impedem o desenvolvimento da carreira profissional.

[...] na escola mesmo a questão da educação das crianças negras, os trabalhos ficam bem visados né... muitos não completam a escolaridade, aí vem na adolescência as crianças negras já entram pra vários... pro tráfico pra... acabam que engravidam mais cedo já sai do mercado, aí quando entra já entra sem estudo. No lugar, numa empresa como eu trabalho dificilmente você consegue entrar assim sem nenhum tipo de conhecimento, então assim, a todo momento desde a infância você está sendo cortado do futuro mercado de trabalho (ENTREVISTADA 13).

O fator mais representativo das desigualdades de oportunidades profissionais oferecidas às mulheres negras, diz respeito a quantidade delas que atuam no setor de serviços domésticos se comparadas com as mulheres brancas. Essa situação se deve a fatores de gênero e a situação social desfavorável da população negra no Brasil, que leva as meninas a ingressarem ainda crianças ao trabalho nesse setor (Pinto, 2021).

[...] são mais estudadas... as mulheres brancas, né? Elas são mais estudadas, tiveram mais oportunidades. [...] essa inferioridade há por que se eles pudessem não selecionar negros hora nenhuma para trabalhar eles não selecionavam[...] porque na idade a gente

tinha que estar estudando e tudo, né? E na verdade, na família com muitos irmãos igual eu tinha, eu tinha que trabalhar para poder ajudar na renda dentro de casa né (ENTREVISTADA 1).

Preconceito e falta de oportunidades são fatores citados na pesquisa de Martins e Horta (2021), como parte das dificuldades que a mulher negra encontra ao se inserir no mercado de trabalho, onde são constantemente questionadas por suas habilidades e capacidades, assim como por sua qualificação. As entrevistadas 5, 7 e 9 relataram sobre como suas habilidades são constantemente questionadas no trabalho, mesmo tendo sido selecionadas ao cargo a qual exercem a execução daquela tarefa.

É uma luta diária, constante, de afirmação. Que a gente tem que ter competência, a gente tem que mostrar que a gente é competente, né? Só a gente ser o profissional não... não... não é suficiente (ENTREVISTADA 5).

Apenas uma entrevistada, a de número 14, relatou não ter sentido nenhuma dificuldade referente ao desenvolvimento de sua carreira por ser mulher negra, ela atribui essa dificuldade apenas ao fato de ser mulher. Segundo ela, a mulher negra que se qualifica consegue, sim, se inserir no mercado de trabalho e ascender profissionalmente.

Segundo Roque e Bertolin (2021), as mulheres que conseguem alcançar seus objetivos profissionais, tendem a dizer que não encontraram dificuldades para isso, mesmo que tenha encontrados os obstáculos típicos das dificuldades femininas no mercado de trabalho, reforçando assim um discurso corporativo já presente nas organizações onde atuam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral, a mulher sempre enfrentou mais dificuldades de inserção no mercado de trabalho, porém, quando se trata das mulheres negras, os problemas são diferentes, visto que, seus aspectos fenotípicos ainda são vistos como algo ífero. O preconceito com o cabelo crespo é um revés significativo que reduz as oportunidades dessas mulheres.

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar como as questões estéticas e fenotípicas influem na empregabilidade da mulher negra e em suas relações profissionais no mercado de trabalho. A partir das análises realizadas, foi possível verificar que tais fatores de fato influenciam.

Com relação a diferenças salariais e empregabilidade, foi notado que a maioria das entrevistadas já vivenciaram situações referentes a diferenças salariais em relação a outras mulheres brancas, assim como tiveram a sensação de desvalorização salarial em detrimento da qualificação profissional.

Sobre discriminação e preconceito, apenas duas entrevistadas disseram nunca terem passado por situações discriminatórias. As restantes todas passaram, mesmo que não tenham percebido, ou que a situação tenha deixado dúvidas sobre realmente ser discriminação ou não.

Os fenótipos, a aparência e a estética capilar são fatores que, embora não pareçam, se demonstraram como grandes protagonistas nos processos de inserção profissional das entrevistadas e de grande relevância no desenvolvimento de carreira delas.

No quesito carreira e oportunidade percebemos que a jornada das entrevistadas no mercado de trabalho muitas vezes é repleta de desafios e intempéries, e para se desenvolverem bem nesse

setor precisam de dedicar bem mais que mulheres brancas, por exemplo.

Embora esse estudo seja limitado a realidade pessoal das entrevistadas, foi possível esboçar ilustrativamente uma série de fatores de ordem social e que impactam fortemente as estruturas organizacionais, de modo a podar oportunidades.

Deste modo, buscou-se através desse estudo trazer uma ferramenta de contribuição acadêmica para a elaboração de futuras hipóteses mais precisas sobre os obstáculos sociais encontrados na jornada profissional das mulheres negras. Sugere-se, assim abordar essa discussão no âmbito das formações em RH, a fim de buscar soluções aos percalços que impedem uma melhor inserção das mulheres negras no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. **Ciência e Cultura**, v. 58, n. 4, São Paulo, out./dez. 2006.

ABREU, Tanielle Cristina dos Anjos. **Diversidade no Mercado de Trabalho**: um estudo sobre políticas de gestão da diversidade racial e de gênero nas organizações. Monografia – curso superior em Administração de Empresas. Universidade Federal do Maranhão – UFMA, 2017.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011. In: **VI Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG & IV Salão de Extensão**. 2016.

BENTO, Maria Aparecida Silva. A mulher negra no mercado de trabalho. **Revista de Estudos Feministas**, Florianópolis. v. 3, n. 2, p. 479-488, 1995. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/16466>>. Acesso em: 06 de novembro de 2021.

BRASIL. **A participação de mulheres negras em espaços de poder.** Governo Federal, 2013. Disponível em: <<https://www.gov.br/mdh/pt-br/centrais-de-conteudo/igualdade-racial/a-participacao-das-mulheres-negras-nos-espacos-de-poder>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2022.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 15, p. 679-684, 2006.

BRAZ, Juliana de Castro; BENEVIDES, Tânia Moura. Os desafios enfrentados pelas mulheres pretas lésbicas no mercado de trabalho em salvador sob uma perspectiva interseccional. **CONAGES**, 2018.

CARVALHO, Mônica; SANTOS, Winnie. A mulher preta no mundo do trabalho brasileiro: entre a sujeição e o prestígio social. **Revista Fim do Mundo**, n. 4, 2021.

CARVALHO, Eliane Paula de. **A identidade da mulher negra através do cabelo.** 2015.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Brasil a inserção das mulheres no mercado de trabalho.** Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) – IBGE. Elaboração: DIEESE. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2021/graficosMulheresBrasilRegioes2021.html>>. Acesso em 22 de maio de 2022.

FÉLIX, Sayara de Brito. Cabelo bom. Cabelo ruim: a construção da identidade afrodescendente na sala de aula. In: **Revista África e Africanidades** – Ano 3 – n. 11, novembro, 2010.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**–3. Artmed editora, 2008.

FONSECA, Dagoberto José. A (re) invenção do cidadão de cor e da cidadania. **Cadernos do Centro de Estudos e Ação Social**, p. 65-83, 2004.

FRANQUILINO, E. Aspectos Fisiológicos. **Revista de Negócios da Indústria da Beleza.** Comestics Online Brasil. Ano 12, n. 36, out. 2017. Disponível em: <www.cosmeticsonline.com.br/edicoes>

anteriores-tematica/detalhes-revista-tematica/44>. Acesso em: 06 de julho de 2022.

GIL, Antônio Carlos *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOMES, Nilma. Lino. Cultura negra e educação. **Revista Brasileira de Educação**. Belo Horizonte, 2003, nº 23, p. 75-85, mai/jun/jul/ago. 2003.

GOMES, Ana Carolina Vimieiro. A emergência da biotipologia no Brasil: medir e classificar a morfologia, a fisiologia e o temperamento do brasileiro na década de 1930. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**. Ciências Humanas, v. 7, p. 705-719, 2012.

IFPA – INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ. **Concurso Público para Provimento de Vagas de Técnico-Administrativos em Educação**. Comissão de Concurso Público TAE 2016, Ministério da Educação, Edital 07/2016, Anexo IV – Padrões Avaliativos. Agosto de 2016.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Estudo do Ipea traça um perfil do trabalho doméstico no Brasil**. Portal do Governo Brasileiro. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 23 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35255>. Acesso em 22 de maio de 2022.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Retrato das desigualdades de gênero e raça** / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ... [et al.]. – 4ª ed. – Brasília: Ipea, 2011. 39 p. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/revista.pdf>>. Acesso em: 02 de agosto de 2022.

JOHNSON, Alexis McGillet *et al.* The “good Hair” Study: Explicit and Implicit Attitudes Toward Black Women’s Hair. **Perception Institute**, 2017.

KEIKO, Heloisa. Desigualdade de gênero: o que é, onde se manifesta e como combatê-la. **Dicas de mulher**. 2 de abril

de 2020. Disponível em: <<https://www.dicasdemulher.com.br/desigualdade-de-genero/>>. Acesso em 22 de maio de 2022.

KYMBERLEE, Hill; ADESOLA, Abimbola; PRAJJWHAL, Dangal. Towards Creation of a Curl Pattern Recognition System. In: Proceedings of the International Conference on Image Processing, Computer Vision, and Pattern Recognition (IPCV). **The Steering Committee of The World Congress in Computer Science**, Computer Engineering and Applied Computing (World Comp), 2018. p. 30-33.

MACHADO, Katiúscia Beatriz dos Santos. **Da curvatura 1A a 4C**: a representação do cabelo da negra mulher através do olhar sobre as personagens Olivia Pope e Annalise Keating. 2018.

MARTINS, Desirée Cristina Silva; DO VALE HORTA, Patrícia Maia. Diversidade racial feminina no mercado de trabalho: uma dimensão urgente na gestão de pessoas. **Gestão-Revista Científica**, v. 3, n. 2, 2021.

MATOS, Édila Maria dos Santos. **Cachear e encrespar**: moda ou resistência? Um estudo sobre a construção identitária do cabelo afrodescendente em blogs. 2015.

MEU CABELO NATURAL. **Tipo de Cabelo, Meu Cabelo Natural** – Carla Tatiane Carvalho Santana Comercio e Produtos de Perfumaria e Higiene Pessoal. Santa Cecília – São Paulo. Disponível em: <<https://www.meucabelonatural.com.br/tipos-de-cabelo/>>. Acesso em: 25 de julho de 2022.

MORAIS, Juliana. Mulheres ainda ganham 20,5% a menos do que homens, diz IBGE. **Notícias R7**, Economia, 08 de março de 2019. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/economia/mulheres-ainda-ganham-205-a-menos-do-que-homens-diz-ibge-29062022>>. Acesso em 08 de junho de 2022.

MOURA, Tainá Narô da Silva de. **Gênero e Relações étnico-raciais no mercado de trabalho**: aparência da mulher negra na organização. 2013.

NASCIMENTO, Tamires Guimarães do; GONÇALVES, Renata. Entre a divisão sexual e a divisão racial do trabalho: a precarização das relações de trabalho das mulheres negras. **O Público e o Privado**, v. 19, n. 40 set/dez, 2021.

NOTÍCIA PRETA. Mulheres negras recebem em média 42% a menos do que mulheres brancas. **Revista eletrônica Notícia Preta**, 9 de março de 2021. Disponível em: <<https://noticiapreta.com.br/mulheres-negras-mulheres-brancas/>>. Acesso em 22 de maio de 2022.

OLIVEIRA, Kelly Cristina de; PIMENTA, Sonia Maria de Oliveira. O racismo nos anúncios de emprego do século XX. **Linguagem em (Dis) curso**, v. 16, n. 3, p. 381-399, 2016.

PAIM, Altair dos Santos; PEREIRA, Marcos Emanuel. Estereótipos, boa aparência e a secretária executiva. **Revista do Secretariado Executivo**, p. 29-40, n. 6, 2010.

PINTO, Giselle. Situação das mulheres negras no mercado de trabalho: uma análise dos indicadores sociais. **Anais...**, p. 1-16, 201

REITER, Ricardo Luis. Os aspectos estéticos em Karl Marx. **Revista Seara Filosófica**, n. 19, p. 29-50, 2019.

ROQUE, Camila Bertoleto; BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro? **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 23792-23813, mar. 2021.

SPINELLI, Renan de Paula *et al.* **Transgêneros**: Transcendendo o Mercado de Trabalho.

SANTOS, Letícia. Por que o cabelo crespo ainda é considerado menos profissional?. **Folha**: Folha Dirigida. São Paulo, 16 de nov. 2020. Folha Dirigida. Disponível em <<https://folhadirigida.com.br/mais/noticias/diversidade/cabelo-crespo-considerado-menos-profissional>>. Acesso em 22 de maio de 2022.

TELLES, Edward Eric. **Racismo à brasileira**: uma nova perspectiva sociológica. Relume Dumará, 2003.

VELOSO, Simone Cristalino. **Encrespar é resistir**: a ideologia do branqueamento e seus reflexos na estética das mulheres negras. 2015.

FATORES DE INFLUÊNCIA NA ESCOLHA DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: estudo de caso em uma IES privada de Minas Gerais¹

Thiago Rocha Faria Guimarães de Oliveira²

Domingos Antônio Giroletti³

Ester Eliane Jeunon⁴

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar quais fatores influenciaram os estudantes de Administração na escolha da instituição de ensino superior. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa com os alunos da Faculdade de Ensino de Minas Gerais (FACEMG). Utilizando-se o questionário como instrumento de pesquisa, foram apresentados aos alunos, trinta atributos agrupados por natureza semelhante em nove fatores de influência: reputação institucional, ações de responsabilidade social da IES, corpo docente, atividades de suporte, estrutura e infraestrutura, comunicação e atendimento, cursos ofertados, preço e processo seletivo, em escala Likert de cinco pontos. Observou-se que os principais fatores que influenciaram os alunos na escolha da IES foram o preço das mensalidades, o corpo docente e a diversidade de cursos ofertados. Ressalta-se, diante dos resultados encontrados, a necessidade de se dispensar maior atenção aos fatores mais citados pelos alunos, tanto para sua manutenção na IES quanto para a prospecção de novos estudantes, sem necessariamente deixar de observar os demais fatores.

1 Artigo publicado PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (PMKT on-line), v. 11, n. 2, p. 141-158, maio-ago. 2018.

2 Professor da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (thiago.oliveira@uemg.br)

3 Doutor em Antropologia Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, com pós-doutorados na Università degli Studi di Padova, na Itália, e The London School of Economics and Political Science, na Inglaterra. Professor da Fundação Pedro Leopoldo (domingosgiroletti@gmail.com)

4 Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília, com período sanduíche em Newcastle University. Professora, pesquisadora e coordenadora do programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (eejeunon@gmail.com)

Palavras-chave: Comportamento do consumidor; Instituições de Ensino Superior; Fatores de influência.

ABSTRACT

The present study had as objective to analyze which factors influenced the students of Administration in the choice of the institution of superior education. In an attempt to respond to the proposed objective, a quantitative research was carried out with the students of the Faculdade de Ensino de Minas Gerais - FCEMG. Using the questionnaire as a research tool, 30 attributes were presented to the students, grouped by similar nature into nine influence factors: institutional reputation, IES social responsibility actions, teaching staff, support activities, infrastructure and infrastructure, communication and attendance, courses offered, price and selective process, divided into 30 attributes of a similar nature, in a five-point Likert scale. It was observed that the main factors that influenced the students in the choice of IES were the price of tuition, the faculty and the diversity of courses offered. In view of the results found, it is necessary to pay more attention to the factors most cited by the students, both for their maintenance in IES and for the prospection of new students, without necessarily neglecting to observe the other factors.

Keywords: Consumer behavior; Higher Education Institutions; Influence factors.

1 INTRODUÇÃO

O término do ensino médio, com a iminente escolha por um curso superior, costuma ser um momento difícil na vida dos jovens. Com idades, geralmente, entre 17 e 19 anos ou próximo disso, muitos estudantes ainda não sabem a profissão que desejam seguir. É uma escolha complexa que pode ser influenciada por fatores como: facilidade para ingresso no curso, seja ela geográfica ou de acesso; imagem da profissão; possibilidade de ascensão financeira; oportunidades no mercado de trabalho; gratuidade ou baixo custo das mensalidades; influências de

amigos, familiares, professores ou profissionais de ensino da instituição onde estudou e aptidão e vocação para o curso ou profissão (Cobra; Braga, 2004). Após a escolha do curso superior, os jovens se veem diante de outra importante decisão: a escolha da instituição em que irão estudar. Escolher uma instituição de ensino superior (IES) também é uma tarefa bastante complexa. Inúmeros fatores podem influenciar nessa decisão, como: localização da IES; valor da mensalidade ou gratuidade do ensino; flexibilidade de horários; imagem da instituição no mercado; influência de familiares e amigos; corpo docente; e desejo pessoal, entre outros. Os estudantes, nesse momento, precisam realizar um levantamento das instituições que oferecem o curso que desejam e verificar quais estão de acordo com suas possibilidades e expectativas.

Com a democratização do ensino, trazida pelos programas governamentais, o ensino superior tornou-se mais acessível a uma maior parte da população brasileira. Essa maior acessibilidade criou uma nova demanda de estudantes, acarretando a criação de novas IES, principalmente privadas, e mais competitividade no mercado. As instituições perceberam que precisavam se diferenciar ou perderiam mercado para a concorrência, sentiram a necessidade de aprimorar a relação com os estudantes (Souza; Guimarães; Jeunon, 2015), passaram a dispensar mais atenção aos alunos – seus clientes e entenderam que, quanto maior o número de opções de escolha eles tivessem, maior seria o seu trabalho de prospecção e retenção de alunos.

Um curso com grande procura é o Bacharelado em Administração. O fato de o curso ser, tradicionalmente, oferecido por diversas IES permite, por um lado, que o futuro aluno consulte várias instituições antes de optar por aquela em que estudará. Por outro, praticamente obriga as IES, principalmente as particulares,

a tentar se diferenciar ao máximo para conseguir absorver a maior quantidade de alunos, tamanha é a competitividade entre elas.

Para tanto, é preciso que conheçam os fatores mais importantes para a escolha da IES pelos futuros alunos e assim, poderem se preparar para melhor atender às demandas. O marketing tem importante papel na realização dessas tarefas (Coutinho et al, 2017). Segundo Kotler e Fox (1994, p. 95), “as instituições tornaram-se realmente conscientes de marketing quando seus mercados passaram a sofrer mudança”. Perceberam que, com o aumento da competitividade, precisariam fazer algo diferente para sobreviver e melhorar sua participação de mercado.

O desafio das instituições na busca por esta participação de mercado é grande. Nesse contexto, o conhecimento sobre seu público-alvo, suas necessidades, suas expectativas e os motivos que os fazem optar por uma ou outra faculdade quando decidem ingressar no ensino superior, torna-se de suma importância. As instituições que melhor entenderem o que é realmente importante para o aluno e conseguirem transformar esse entendimento em ações efetivas de prospecção e manutenção certamente obterão vantagem competitiva perante a concorrência.

Diante do exposto é de suma importância saber quais fatores exercem influência nos estudantes no momento da escolha da instituição de ensino. Para tanto, foi proposto, como objetivo geral desta pesquisa, analisar quais fatores influenciam os estudantes de Administração na escolha da instituição de ensino superior.

Para auxiliar no alcance do objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos: identificar os atributos que influenciaram os alunos na decisão pela IES, verificar as

prioridades dos atributos e identificar os principais fatores de influência valorizados pelos alunos.

O estudo justificou-se, principalmente, pela necessidade que as IES têm de conhecer melhor os fatores que têm influência na escolha de uma IES. Em um mercado altamente competitivo, como o educacional, as IES precisam traçar estratégias para prospectar e, posteriormente, reter clientes. Essa prospecção torna-se ainda mais difícil quando se trata de cursos oferecidos por diversas instituições, como o de Administração. Com mais opções, é grande a probabilidade de os alunos buscarem diferenciais e serem mais criteriosos em sua escolha. Identificar os fatores que os levam a optar por uma faculdade em detrimento de outra é fundamental para que as instituições consigam nortear seu planejamento estratégico em busca de novos alunos e mais participação no mercado.

Visando proporcionar uma sequência lógica e facilitar a compreensão do leitor, o artigo foi dividido em seis partes. Na primeira, introdução, são apresentados o tema do estudo, o problema, o objetivo geral e os específicos, a justificativa e a presente estruturação. A segunda parte é destinada à fundamentação teórica. Os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa são abordados na parte três. Em seguida, é feita a análise dos fatores influenciadores na escolha da IES. A parte cinco é dedicada às considerações finais do trabalho. Por fim, apresentam-se as conclusões e são feitas sugestões para novas pesquisas.

2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O estudo do comportamento do consumidor é de grande valia para as organizações, pois permite que conheçam melhor os perfis, as necessidades e os desejos de seus consumidores atuais

e potenciais. Em mercados com altos níveis de competitividade, a compreensão dos fatores que influenciam no comportamento de compra tornou-se essencial às empresas que desejam sobreviver e se destacar, inclusive as IES. Auxilia nos processos de tomada de decisão, na definição de novos nichos de mercado e na identificação de forças e fraquezas (Shinaider; Fagundes; Shinaider, 2016).

Segundo Solomon (2011, p. 33), o comportamento do consumidor aborda o “estudo dos processos envolvidos quando indivíduos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”.

Já Mowene Minor (2003) define o comportamento do consumidor como o estudo das unidades compradoras (consumidores) e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e ideias.

Estudar o comportamento do consumidor envolve conhecer sentimentos, pensamentos, experimentação e ações no processo de consumo (Churchill; Peter, 2013; Peter; Olson, 2009). Envolve também saber como os indivíduos gastam tempo, dinheiro e esforço no consumo.

A parte principal do comportamento do consumidor é a tomada de decisão (Bossa, 2014). Ao conhecer os motivos que levam o consumidor a comprar, as organizações podem se preparar para atender melhor às suas necessidades e satisfazer suas expectativas. Mendes e Aquino (2014) corroboram o exposto por Bossa (2014) ao afirmarem que a compreensão do comportamento do consumidor permite às empresas, antecipar demandas e atender desejos e necessidades de forma eficaz, buscando assim, uma possível relação de fidelidade no futuro, onde ambas as partes tenham ganhos mútuos.

2.1 Fatores de influência no comportamento do consumidor

A tomada de decisão dos consumidores é influenciada por diversas variáveis. A compreensão dessas variáveis é de suma importância para as organizações, pois pode auxiliá-las a entender melhor o pensamento de seus clientes. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 172), “o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores sociais, culturais, pessoais e psicológicos”. Da combinação desses fatores resulta uma decisão de compra (Rani, 2014).

As características pessoais de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos com características semelhantes podem influenciar em seu processo decisório de compra. Entre essas características podem-se citar: idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores. Os fatores psicológicos podem ser relacionados a determinadas características dos consumidores, que os influenciam no processo de compra. “Um conjunto de fatores psicológicos combinado a determinadas características do consumidor leva a processos de decisão e decisões de compra” (Kotler; Keller, 2006, p. 192). Entre eles, podem-se citar: motivação, percepção, aprendizagem e memória.

As organizações precisam entender o que acontece no consciente dos consumidores entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra (Machado; Mattei; Oliveira, 2006), dessa forma, poderão estimulá-los a comprar. As influências sociais, por sua vez, englobam cultura, subcultura, classe social, grupos de referência e família. Por fim, as influências situacionais englobam o ambiente físico, social, tempo, tarefa e condições momentâneas.

2.2 Processo de compra do consumidor

Além dos fatores que influenciam na compra em si, é importante conhecer o processo usado pelo consumidor, isto é, como ele se comporta desde o instante em que reconhece uma necessidade que, mais tarde, tentará satisfazer adquirindo um produto ou serviço até o seu comportamento pós-compra. O processo de compra do consumidor, também conhecido como processo decisório, “é um conjunto de etapas que cobre o antes, o durante e o depois da compra” (Urdan; Urdan, 2010). Tem como meta básica a compra de um produto ou serviço (Gonçalves, 2013). Alessandra Shinaider, Fagundes e Anelise Shinaider (2016, p. 150) afirmam que “as etapas do processo de decisão de compra são essenciais para a escolha de um produto ou serviço”. Esse processo é descrito por diversos autores da área de marketing (Blackwell; Miniard; Engel, 2009; Churchill; Peter, 2003; Kotler; Keller, 2006; Solomon, 2011).

Para Kotler e Keller (2006), a tomada de decisão de compra do consumidor passa por cinco processos, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 189).

No primeiro estágio, o comprador reconhece um problema ou uma necessidade (Kotler; Keller, 2006). Karsaklian (2008) afirma que a descoberta de uma necessidade faz com que o consumidor fique em estado de desconforto. É o momento em que o indivíduo percebe diferenças entre o seu estado atual e

seu estado desejado (Las Casas, 2008). Ao atingir certo nível de intensidade, a necessidade passa a ser um motivo. Segundo Assael (1992), motivos são impulsos gerais que definem uma necessidade e direcionam o comportamento para atender a essa necessidade. Nessa etapa, o consumidor percebe que, para passar de um estado para outro, precisa resolver um problema (Solomon, 2011).

Ao reconhecer uma necessidade, o consumidor inicia uma busca de informações, que “é o processo pelo qual o consumidor pesquisa o ambiente à procura de dados adequados para tomar uma decisão razoável” (Solomon, 2011, p. 337). Nessa etapa o consumidor investiga o ambiente à procura de dados para tomar sua decisão (Martins; Silva; Teixeira, 2009) e busca as informações necessárias para tomar a decisão mais assertiva ou que o deixe mais confortável (Biazebete, 2012). Segundo Ferrel e Hartline (2006), suas escolhas dependerão das situações em que ele se encontre; se de emergência ou não.

Após conseguir as informações necessárias, o consumidor inicia o processo de avaliação de alternativas. Essa etapa envolve “a decisão de quais recursos ou características são importantes e a identificação de qual desses recursos ou características cada alternativa oferece” (Churchill; Peter, 2003, p. 150). É o momento em que o consumidor forma suas crenças e atitudes em relação às opções disponíveis (Mowen; Minor, 2003).

Avaliadas as alternativas disponíveis, o próximo passo é escolher qual comprar. A compra é o principal estágio do processo decisório (Pimenta, 2011). A etapa de decisão de compra “inclui decidir fazer ou não a compra e, no primeiro caso, o que, onde, quando comprar e como pagar” (Churchill; Peter, 2003, p. 150). Segundo Kotler e Keller (2006, p. 195), “a decisão de um

consumidor de modificar, adiar ou rejeitar uma compra é altamente influenciada pelo risco percebido”.

Um dos papéis do marketing é compreender os fatores que provocam sensação de risco nos consumidores, a fim de reduzi-los, por exemplo, com base em informações e suporte (Kotler; Keller, 2006). Dessa forma, estará facilitando o processo de decisão de compra do consumidor.

Finalmente, a última das cinco etapas do modelo apresentado por Kotler e Keller (2006) é a etapa do comportamento pós-compra. É nesse momento que os consumidores avaliam a compra realizada e consideram se ficaram satisfeitos ou não (Churchill; Peter, 2003). A satisfação ou a insatisfação do consumidor é determinada pela relação entre suas expectativas e o desempenho percebido (Araújo; Gomes; Delgado, 2012). Se o produto ou serviço não atender às expectativas do consumidor, ele provavelmente ficará insatisfeito. Caso suas expectativas sejam atendidas, é provável que fique satisfeito.

2.3 O consumo de serviços

O setor de serviços tem participação significativa e crescente na economia da maioria dos países existentes. Seu crescimento é visível até mesmo em economias emergentes e, muitas vezes, chega a representar até a metade do Produto Interno Bruto (PIB) dessas economias (Lovelock; Wirtz; Hemzo, 2011).

De acordo com Sarquis (2009), o setor abrange elevado número de organizações dos mais variados ramos de atividade, emprega significativa quantidade de pessoas e absorve expressiva quantidade dos gastos de indivíduos e organizações.

Segundo Gronroos (1993, p. 36), serviço é:

Uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que

normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Quando comparado ao consumo de bens, o consumo de serviços apresenta algumas características distintas, como: intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade. A intangibilidade está relacionada à falta de substâncias físicas, ou seja, serviços não podem ser tocados ou avaliados como um objeto, uma coisa. A simultaneidade diz respeito ao serviço ser geralmente produzido e consumido simultaneamente. O fato de o desempenho ou a qualidade do serviço estarem relacionados a quem, quando e onde ele é executado torna-o heterogêneo. Diferentes pessoas podem ter percepções diferentes a respeito de um serviço prestado no mesmo local, na mesma hora, pela mesma pessoa. Da mesma forma, a mesma pessoa fazer avaliações distintas de um mesmo serviço em momentos diferentes. Por fim, os serviços não podem ser estocados, o que os torna perecíveis e dificulta a gestão dos recursos organizacionais (Lovelock et al., 2011; Sarquis, 2009).

2.4 Consumo nos serviços educacionais

Na constante busca pela atração de novos alunos, o conhecimento do consumidor potencial e o que ele busca em uma instituição de ensino tornam-se relevantes às IES. Nesse sentido, diversos estudos foram realizados na tentativa de identificar os principais fatores de atração ou influência de consumidores no mercado organizacional.

Alves (1999) salienta o prestígio da organização como o fator mais importante na escolha de uma IES. Segundo ela, os

estudantes realizam consultas prévias a amigos e conhecidos para se informar a respeito de instituições e cursos (Alves, 1999). Mais tarde, em outro estudo, a autora acrescenta que os fatores que mais influenciam na imagem de uma IES são: qualidade do ensino, reputação, localização, ambiente acadêmico, ética da IES, corpo docente, atenção dispensada ao aluno, facilidade de conclusão da Graduação e responsabilidade social da IES (Alves, 2003).

Proximidade do trabalho e da residência, qualidade do ensino, campanha de marketing, valor da mensalidade, possibilidade de oportunidades profissionais e facilidade no ingresso são os principais fatores de atração citados por Mund, Durieux e Tontini (2001). Na pesquisa realizada pelos autores ficou evidente que a característica mais valorizada de uma IES é o reconhecimento pela sociedade e pelo mercado como uma instituição de qualidade. Na visão dos entrevistados, a qualidade está relacionada à titulação do corpo docente e à infraestrutura da instituição, abrangendo laboratórios com equipamentos modernos, salas de aula confortáveis e biblioteca com acervo completo.

Kotler e Fox (1994) exibem extensa relação de fatores de atração. Segundo eles, os atributos mais buscados pelos alunos são: reputação acadêmica, custo, localização do campus (urbano ou rural), distância de casa, extensão do campus, convívio social, aparência física do campus, moradia e condições de vida e colocação no mercado de trabalho.

A inovação é um atributo de atratividade abordado por Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005). Para os autores, inovar nos serviços é fundamental para as instituições que almejam atrair estudantes. Estudo com diretores de IES e calouros de cursos de Administração identificou que os atributos mais relevantes para a escolha da instituição de ensino são: a qualificação dos

professores, o reconhecimento da IES pela sua qualidade de ensino, o conceito da instituição perante o MEC e a opinião de amigos que já estudam/estudaram na instituição (Perfeito et al, 2004).

Segundo Pimpa e Suwannapirom (2007), o currículo da instituição, a empregabilidade, a atratividade da IES e o custo das mensalidades são atributos importantes para os estudantes. Já para Seeman e O'Hara (2006), o fator que mais atrai alunos é a reputação da IES.

Finalmente, para Rowley (2003), a percepção de qualidade e o nível de compromisso com o serviço prestado pela IES são fundamentais para a decisão dos estudantes.

Identificados os fatores que influenciam no comportamento do consumidor, as IES podem utilizá-los para ganhar a preferência dos estudantes (Biazon, 2012). As preferências dos consumidores são norteadas pelo valor percebido de características e atributos dos produtos e serviços.

2.5 Estratégias mercadológicas no consumo de serviços educacionais

Com o mercado mais competitivo, as IES perceberam que precisariam lidar eficazmente com seus públicos, caso quisessem ser bem-sucedidas (Kotler; Fox, 1994) e sentiram a necessidade de se promoverem aos potenciais alunos (Alves; Mainardes; Raposo, 2010). “Viram-se forçadas a desenvolver novas habilidades a fim de se tornarem mais eficientes na atração de alunos” (Aléssio; Domingues, 2010, p. 148). Precisariam “adotar posturas mais profissionais e adequadas aos novos tempos” (Las Casas, 2008, p. 93). A diferenciação tornou-se necessária para atrair e reter alunos (Lanzer, 2004). Os gestores entenderam que, para serem bem-sucedidas em seus objetivos, as IES deveriam prezar pelo

reconhecimento, previsão e satisfação das necessidades de seus clientes (Kassiani et al., 2017), além de compreender os hábitos de consumo de seus potenciais consumidores (Moura, 2017).

Encontraram, então, no marketing, o instrumento necessário para orientá-las no enfrentamento do novo panorama da educação brasileira. Com isso, o marketing no setor educacional deixou de ser um elemento pouco trabalhado e, para muitos, até mesmo desnecessário, para se tornar uma preocupação essencial das instituições (Cobra; Braga, 2004). Assim, conhecer metodologias de pesquisa de marketing passou a ser de grande importância para os gestores educacionais (Birau, 2014).

Para Mainardes (2007), o marketing contribui com as IES ao desenvolver programas que resultem no aumento da satisfação de seu público-alvo. Para isso, as instituições precisam se organizar, utilizar sua criatividade e aplicar as estratégias de marketing de maneira adequada (Vicentine, 2009). A aplicação dessas estratégias requer atividades complexas baseadas em elementos fundamentais do marketing, como o mix de marketing (Birau, 2014). Shimp (1990) afirma que o sucesso das estratégias de marketing depende, prioritariamente, do entendimento do comportamento de consumo. A utilização do marketing em instituições de ensino, entretanto, ainda não é consenso entre os gestores educacionais. Trevisan (2002, p. 102) opina que, “apesar da importância do marketing para as IES, encontram-se posições favoráveis e desfavoráveis ao seu uso”. Enquanto alguns descartam totalmente a ideia, outros sugerem que o marketing seja introduzido com bastante cautela no ambiente educacional (Kotler; Fox, 1994).

Duas críticas principais à utilização do marketing em instituições de ensino são feitas por Kotler e Fox (1994): sua incompatibilidade com a missão educacional e o fato de que o marketing não

deve ser necessário. A incompatibilidade do marketing com a missão educacional é defendida por aqueles que julgam que as instituições educacionais estão “acima” dele, sendo este recomendado somente para empresas comerciais: “veem marketing como ‘venda pesada’ (hard selling) e acreditam que ele deprecia a educação e as instituições educacionais que o utilizam” (Kotler; Fox, 1994, p. 31). Já o fato de que o marketing não deve ser necessário às instituições educacionais é defendido por aqueles que acreditam que as pessoas deveriam apenas reconhecer que a educação foi “boa para elas” (Kotler; Fox, 1994).

Ainda que a adesão do marketing pelas IES tenha aumentado consideravelmente em relação aos anos anteriores à democratização do ensino superior no Brasil, Cobra e Braga (2004, p. 27) advertem que “são raras as IES onde o marketing é feito com visão estratégica”. Para os autores, em muitas instituições o marketing é utilizado apenas para divulgação, enquanto poderia ter mais funcionalidade se atrelado ao seu planejamento e gestão. Se aplicado de maneira assertiva, o marketing educacional pode ter influência direta nos resultados das IES (Filip, 2012).

Decisões de preço, localização e promoção são estratégicas para as IES. Uma escolha errada pode lhes trazer consequências negativas, como a perda de alunos, enquanto decisões corretas podem ser bastante efetivas na conquista e manutenção dos estudantes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa pode ser caracterizada, quanto aos fins, como descritiva e, quanto aos meios, como um estudo de caso. Quanto ao tipo de abordagem, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa. A pesquisa quantitativa trata da coleta e análise

de dados numéricos e aplicação de testes estatísticos (Collis; Hussey, 2005).

O universo da pesquisa foi constituído por alunos do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Ensino de Minas Gerais (FACEMG), uma instituição de ensino superior privada, localizada em Belo Horizonte – MG. A amostra foi composta por alunos do 1º ao 7º período do curso de Administração do campus Pampulha, do período noturno. Os alunos do 8º período não foram selecionados como amostra, uma vez que cursaram esse período do curso integralmente on-line, somente com oito encontros presenciais durante o semestre, além das datas de provas. A amostragem foi por acessibilidade ou por conveniência.

Para a coleta de dados foram impressos 244 questionários, totalizando a quantidade de alunos matriculados. Destes, 151 foram validados após a limpeza dos dados. O questionário utilizado nesta pesquisa foi uma adaptação do instrumento utilizado por Biazon (2012), que o construiu a partir de Antunes (2004). A utilização de seu questionário se deve ao fato deste vir ao encontro da necessidade desta pesquisa, devido à sua estrutura e aos tipos de questões abordadas.

O questionário foi dividido em duas etapas. Na primeira buscou-se identificar o perfil pessoal dos respondentes. A segunda etapa objetivou identificar a importância de diversos fatores para a escolha da IES. Foram apresentados 30 atributos para serem avaliados em escala Likert de cinco pontos, variando do menor grau (1 = discordância total) até o maior grau (5 = concordância total). Nesta investigação, os atributos com nenhuma ou menos influência para os alunos podem ser relacionados aos pontos de grau 1 e 2 na escala. Atributos indiferentes podem ser relacionados ao ponto de grau 3 e, finalmente, atributos com mais ou total influência na escolha dos estudantes podem ser relacionados

aos pontos de grau 4 e 5 na escala. A técnica de coleta de dados utilizada na pesquisa foi o questionário autorrespondido e o tipo de corte transversal. Utilizou-se o software SPSS 18.0 para a tabulação e análise dos dados. Buscou-se identificar as médias de cada atributo e, posteriormente, de cada fator. Em seguida, realizou-se o teste T Pareado para identificar se as diferenças entre as médias encontradas eram realmente significativas. Finalmente, fez-se uso da correlação para medir o grau pelo qual as variáveis tendiam a mudar juntas. A correção utilizada, em específico, foi a de Spearman. Esta correlação avalia a relação monotônica entre duas variáveis ordinais ou contínuas. Nestes casos, as variáveis tendem a mudar juntas, mas não necessariamente a uma taxa constante.

Para a apresentação dos resultados, os atributos de influência foram agrupados em fatores, de acordo com a sua natureza e semelhança, tendo como base uma adaptação de Meyer (2002) e Antunes (2004), replicada por Biazon (2012). Os fatores são os relacionados a seguir:

- a) Fator 1 - Reputação institucional: representa como a IES atua em seu ambiente externo. Trata-se de aspectos como a inovação e a reputação na sociedade;
- b) Fator 2 – Ações de responsabilidade social da IES: aborda projetos de ensino e extensão que valorizem tanto a comunidade acadêmica quanto a sociedade com ações sociais;
- c) Fator 3 - Corpo docente: representa os professores e seus atributos como titulação, motivação e experiência de trabalho;
- d) Fator 4- Atividades de suporte: estimula a realização de estágios e iniciação científica, bem como a

participação da direção e seus coordenadores em atividades junto aos alunos e professores;

e) Fator 5 - Estrutura e infraestrutura: compreende os atributos físicos e materiais que dão suporte ao bom funcionamento do processo de ensino e aprendizagem (biblioteca, laboratórios etc.);

f) Fator 6 - Comunicação e atendimento: refere-se à maneira como a comunicação pode atrair o aluno, se as publicidades vistas por eles são atrativas, importantes para sua decisão; e o atendimento significa a forma de se relacionar com o público envolvido na IES;

g) Fator 7 - Cursos ofertados: os cursos que as IES oferecem em seu campus;

h) Fator 8 - Preço: trata-se da importância dada ou não ao valor a ser pago pelos serviços educacionais;

i) Fator 9 - Processo seletivo.

Os atributos determinantes da escolha foram reagrupados em nove fatores resumidos na Figura 2.

Figura 2 – Atributos e fatores de influência na escolha da IES

| Grupos | Atributos |
|---|--|
| Fator 1 Reputação institucional | AT02: A instituição possui boa reputação na sociedade. |
| | AT05: A instituição apresenta bom conceito no MEC. |
| | AT07: A instituição tem aceitação no mercado. |
| | AT12: Na opinião de conhecidos, amigos e pais, a instituição é conceituada. |
| | AT14: A marca da instituição proporciona <i>status</i> aos alunos junto à sociedade. |
| | AT24: A instituição tem perfil inovador. |
| | AT30: Saber que os alunos formados pela instituição têm boa aceitação no mercado de trabalho é um atributo que influencia a escolha. |
| Fator 2 Ações de responsabilidade social da IES | AT17: A instituição investe em atividades culturais, a partir da realização de eventos de interesse da comunidade acadêmica. |
| | AT18: A instituição se preocupa com a comunidade, realizando ações sociais. |
| Fator 3 Corpo docente | AT26: O corpo docente da instituição (professores) é qualificado. |
| | AT27: Os professores da instituição são experientes. |
| | AT28: Os professores têm motivação em ensinar. |
| Fator 4 Atividades desportive | AT20: A direção da instituição procura ter envolvimento com as atividades acadêmicas. |
| | AT21: Os coordenadores da instituição procuram ter envolvimento com as atividades acadêmicas. |
| | AT25: A instituição apoia e intermedeia a realização de estágios profissionalizantes junto aempresas e/ou entidades. |

| | |
|--|---|
| Fator 5 Estrutura e infraestrutura | AT01: A instituição é próxima de minha residência ou trabalho. |
| | AT03: A infraestrutura da instituição (salas de aula, biblioteca, estacionamento, cantina etc.) é compatível com o que eu espero. |
| | AT08: A instituição trabalha em turnos que me atendem bem (manhã, tarde e noite). |
| | AT09: A instituição possui método de ensino que me agrada (presencial, semipresencial, à distância). |
| | AT10: A instituição oferece segurança aos alunos. |
| Fator 6 Comunicação e atendimento | AT13: A propaganda da instituição me agrada. |
| | AT19: A instituição tem funcionários qualificados. |
| | AT22: As informações passadas pelos funcionários da instituição são confiáveis. |
| Fator 7 Cursos ofertados | AT06: A instituição oferece os cursos (opções de cursos) que eu desejo. |
| | AT16: Os cursos possuem conteúdo adequado à realidade do mercado de trabalho. |
| | AT29: O critério de avaliação da instituição é um atributo que influencia a escolha. |
| Fator 8 Preço | AT04: O valor da mensalidade é compatível com o que posso pagar em um curso superior. |
| | AT15: A instituição oferece descontos nas mensalidades e/ou bolsas de estudos. |
| | AT23: A relação custo-benefício que se tem estudado na instituição é atrativa. |
| Fator 9 Processo seletivo | AT11: O processo de vestibular é simplificado. |

Fonte: Dados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS FATORES INFLUENCIADORES NA ESCOLHA DA IES

Apresenta-se aqui a análise dos atributos que, de acordo com os respondentes, influenciaram na escolha da IES. Conhecer a média de cada atributo é um passo importante para o alcance dos objetivos do estudo. A Tabela 1 mostra a média geral de cada um dos 30 atributos pesquisados.

Tabela 1 - Média dos atributos

| Atributos | Mé- dia |
|---|------------|
| AT01: A instituição é próxima de minha residência ou trabalho. | 3,54 |
| AT02: A instituição possui boa reputação na sociedade. | 3,62 |
| AT03: A infraestrutura da instituição (salas de aula, biblioteca, estacionamento, cantina etc.) é compatível com o que eu espero. | 2,89 |
| AT04: O valor da mensalidade é compatível com o que posso pagar em um curso superior. | 4,52 |
| AT05: A instituição apresenta bom conceito no MEC. | 4,43 |
| AT06: A instituição oferece os cursos (opções de cursos) que eu desejo. | 4,37 |
| AT07: A instituição tem aceitação no mercado. | 3,92 |
| AT08: A instituição trabalha em turnos que me atendem bem (manhã, tarde e noite). | 4,52 |
| AT09: A instituição possui método de ensino que me agrada (presencial, semipresencial, à distância). | 3,93 |
| AT10: A instituição oferece segurança aos alunos. | 3,27 |
| AT11: O processo de vestibular é simplificado. | 3,86 |
| AT12: Na opinião de conhecidos, amigos e pais, a instituição é conceituada. | 3,27 |
| AT13: A propaganda da instituição me agrada. | 3,48 |
| AT14: A marca da instituição proporciona <i>status</i> aos alunos junto à sociedade. | 2,95 |
| AT15: A instituição oferece descontos nas mensalidades e/ou bolsas de estudos. | 4,27 |

| | |
|--|-------------|
| AT16: Os cursos possuem conteúdo adequado à realidade do mercado de trabalho | 4,26 |
| AT17: A instituição investe em atividades culturais, a partir da realização de eventos de interesse da comunidade acadêmica. | 3,39 |
| AT18: A instituição se preocupa com a comunidade, realizando ações sociais. | 2,84 |
| AT19: A instituição tem funcionários qualificados. | 3,61 |
| AT20: A direção da instituição procura ter envolvimento com as atividades acadêmicas. | 3,61 |
| AT21: Os coordenadores da instituição procuram ter envolvimento com as atividades acadêmicas. | 3,87 |
| AT22: As informações passadas pelos funcionários da instituição são confiáveis. | 3,64 |
| AT23: A relação custo-benefício que se tem estudado na instituição é atrativa. | 4,25 |
| AT24: A instituição tem perfil inovador. | 3,62 |
| AT25: A instituição apoia e intermedeia a realização de estágios profissionalizantes junto a empresas e/ou entidades. | 3,54 |
| AT26: O corpo docente da instituição (professores) é qualificado. | 4,28 |
| AT27: Os professores da instituição são experientes. | 4,35 |
| AT28: Os professores têm motivação em ensinar. | 4,20 |
| AT29: O critério de avaliação da instituição é um atributo que influencia a escolha. | 3,89 |
| AT30: Saber que os alunos formados pela instituição têm boa aceitação no mercado de trabalho é um atributo que influencia a escolha. | 3,96 |
| Média total | 3,81 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Os atributos mais valorizados foram o valor da mensalidade (AT04) e a diversidade de turnos em que as aulas são lecionadas (AT08), com média 4,52. Outros atributos bastante valorizados foram o conceito da IES no MEC (AT05), com média 4,43; as

opções de cursos que a IES oferece (AT06), com média 4,37; e a experiência dos professores (AT27), com média 4,35.

Os atributos menos importantes para a escolha da IES foram a marca que a instituição proporciona aos alunos junto à sociedade (AT14), com média 2,95; a infraestrutura da instituição (AT03), com média 2,89; e a preocupação da IES com a comunidade, demonstrada por meio de ações sociais (AT18), com média 2,84. A Tabela 2 mostra a média de cada um dos nove fatores.

Tabela 2 - Média por fatores

| Fatores | Média |
|--|--------------|
| 1. Reputação institucional | 3,68 |
| 2. Ações de responsabilidade social da IES | 3,12 |
| 3. Corpo docente | 4,28 |
| 4. Atividades de suporte | 3,77 |
| 5. Estrutura e infraestrutura | 3,63 |
| 6. Comunicação e atendimento | 3,58 |
| 7. Cursos ofertados | 4,17 |
| 8. Preço | 4,35 |
| 9. Processo seletivo | 3,86 |
| Média | 3,83 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante das médias encontradas é possível afirmar que o fator preço exerceu maior influência na escolha da IES, com média 4,35, seguido pelos fatores corpo docente e cursos ofertados. O processo seletivo da instituição obteve a quarta maior média, o que demonstra sua considerável influência na escolha dos estudantes. Este fato merece uma reflexão mais profunda. A ocupação do quarto lugar pelo fator processo seletivo está relacionada com a flexibilidade do processo, que oferece provas

agendadas e entrada com a nota do ENEM? Ou sua posição é devido à facilidade do processo seletivo, que apresenta provas simples, que não selecionam os melhores? Até que ponto a seleção é somente uma mera formalidade? Com médias semelhantes, as atividades de suporte, reputação institucional, estrutura e infraestrutura e, por fim, comunicação e atendimento, ocuparam os próximos lugares na hierarquia de fatores. As ações de responsabilidade social da instituição, por sua vez, tiveram pouca influência nesse processo. É importante ressaltar que há o desconhecimento dos alunos a respeito de ações de RS, pois não há divulgação por parte da instituição – ponto a ser melhorado – o que explica, provavelmente, a sua baixa percepção entre os estudantes.

Após o levantamento das médias dos atributos e de cada fator procedeu-se para o teste T Pareado entre os fatores, conforme mostrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Teste T Pareado

| Pares de fatores | t | df | p |
|--|--------|-----|------|
| Reputação institucional - Atividades de suporte | ,067 | 150 | ,947 |
| Reputação institucional - Estrutura e infraestrutura | ,857 | 150 | ,393 |
| Reputação institucional - Comunicação e atendimento | 1,892 | 150 | ,060 |
| Corpo docente - Preço | -1,238 | 150 | ,218 |
| Atividades de suporte - Estrutura e infraestrutura | ,488 | 150 | ,626 |
| Atividades de suporte - Comunicação e atendimento | 1,593 | 150 | ,113 |
| Atividades de suporte - Processo seletivo | -1,951 | 149 | ,053 |

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|-----------------------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|
| Fator1 | Coeficiente correla- ção | ,451 | ,000 | ,301 | ,000 | ,320 | ,000 | ,248 | ,002 | ,438 | ,000 |
| | p valor | | | | | | | | | | |
| Fator2 | Coeficiente correla- ção | ,526 | ,000 | ,359 | ,000 | ,460 | ,000 | ,329 | ,000 | ,457 | ,000 |
| | p valor | | | | | | | | | | |
| Fator3 | Coeficiente correla- ção | ,695 | ,000 | ,445 | ,000 | ,619 | ,000 | ,556 | ,000 | ,626 | ,000 |
| | p valor | | | | | | | | | | |
| Fator4 | Coeficiente correla- ção | ,662 | ,000 | ,701 | ,000 | ,516 | ,000 | ,655 | ,000 | ,568 | ,000 |
| | p valor | | | | | | | | | | |
| Fator5 | Coeficiente correla- ção | ,672 | ,000 | ,580 | ,000 | ,519 | ,000 | ,495 | ,000 | 1,000 | . |
| | p valor | | | | | | | | | | |
| Fator1 | Coeficiente correla- ção | ,554 | ,000 | ,642 | ,000 | ,539 | ,000 | 1,000 | . | ,495 | ,000 |
| | p valor | | | | | | | | | | |
| Fator2 | Coeficiente correla- ção | ,559 | ,000 | ,454 | ,000 | 1,000 | . | ,539 | ,000 | ,519 | ,000 |
| | p valor | | | | | | | | | | |
| Fator3 | Coeficiente correla- ção | ,653 | ,000 | 1,000 | . | ,454 | ,000 | ,642 | ,000 | ,580 | ,000 |
| | p valor | | | | | | | | | | |
| Fator4 | Coeficiente correla- ção | 1,000 | . | ,653 | ,000 | ,559 | ,000 | ,554 | ,000 | ,672 | ,000 |
| | p valor | | | | | | | | | | |
| Fator5 | Coeficiente correla- ção | | | | | | | | | | |
| | p valor | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|---------------|------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Fator6 | Coeficiente correlação | ,411 | ,463 | ,430 | 1,000 |
| | p valor | ,000 | ,000 | ,000 | . |
| Fator7 | Coeficiente correlação | ,441 | ,558 | 1,000 | ,430 |
| | p valor | ,000 | ,000 | . | ,000 |
| Fator8 | Coeficiente correlação | ,522 | 1,000 | ,558 | ,463 |
| | p valor | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| Fator9 | Coeficiente correlação | 1,000 | ,522 | ,441 | ,411 |
| | p valor | . | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Coeficiente correlação | ,568 | ,626 | ,457 | ,438 |
| | p valor | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Coeficiente correlação | ,655 | ,556 | ,329 | ,248 |
| | p valor | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 |
| | Coeficiente correlação | ,516 | ,619 | ,460 | ,320 |
| | p valor | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Coeficiente correlação | ,701 | ,445 | ,359 | ,301 |
| | p valor | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | Coeficiente correlação | ,662 | ,695 | ,526 | ,451 |
| | p valor | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

O teste de Spearman verificou que as correlações entre todos os fatores são significativas, uma vez que o p valor encontrado esteve sempre abaixo de 0,05. Os coeficientes de correlação positivos demonstram que os fatores tendem à pontuação no mesmo sentido. As correlações apresentam-se, em sua maioria, moderadas, com coeficientes de correlação entre 0,4 e 0,7. A única correlação forte, com coeficiente acima de 0,7 deu-se entre os fatores 2 (ações de responsabilidade social da IES) 6

(comunicação e atendimento). As poucas correlações fracas relacionam-se, principalmente, ao processo seletivo (fator 9), com as ações de responsabilidade social da IES (fator 2), o corpo docente (fator 3) e as atividades de suporte (fator 4). O fator preço também apresentou correlações fracas com as ações de responsabilidade social da IES (fator 2) e as atividades de suporte (fator 4). Apesar do preço, corpo docente e cursos ofertados terem apresentado as maiores médias, as correlações entre eles mostraram-se apenas moderadas. Por serem fatores independentes, a correlação entre eles é meramente numérica. Não se pode afirmar a existência de uma relação de dependência entre as variáveis, tampouco sua inexistência. Assim como no teste T Pareado, não se identificou na literatura pesquisada qualquer estudo que pudesse esclarecer melhor esta relação, demonstrando os estudos somente os fatores de influência na escolha dos estudantes e sua ordem de relevância.

4.1 A Faculdade de Ensino de Minas Gerais - FACEMG

A Faculdade de Ensino de Minas Gerais teve seus primeiros cursos – Direito e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – iniciados em 2009, ainda sob a denominação de Instituto Minas Gerais de Educação e Cultura (IMGEC), com sede no bairro Cruzeiro, em Belo Horizonte/MG. Desde sua origem, a instituição sempre buscou oferecer mensalidades abaixo da média praticada pelas demais IES como forma de atrair alunos.

Seu quadro de professores conta com, aproximadamente, 100 docentes, mestres e especialistas. Apesar de não haver nenhum docente com o título de doutor, há professores cursando o doutorado.

Atualmente, possui quatro campi, sendo três deles localizados na região de Venda Nova e um no Barro Preto e oferece cursos

de Administração, Ciências Contábeis, Direito, Educação Física, Engenharia Civil, Estética e Cosmética, Farmácia, Fisioterapia, Gestão Comercial, Gestão de Recursos Humanos, Logística, Processos Gerenciais, dentre outros.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro objetivo da pesquisa pretendeu identificar os atributos que influenciaram os alunos na decisão pela IES. Verificou-se que os atributos mais importantes para os alunos, se relacionaram ao valor da mensalidade e aos turnos em que a instituição disponibiliza aulas. O valor da mensalidade como um dos atributos mais valorizados pelos estudantes vai ao encontro do exposto por Mund et al., (2001), Kotler e Keller (2006), Holanda, Faria e Gomes (2006), Cobra e Braga (2004) e contra ao apurado por Bronemann e Silveira (2004), que o preço da mensalidade, assim como campanhas de comunicação, não tem forte influência na tomada de decisão.

Apesar de haver diversas instituições de ensino em Belo Horizonte que disponibilizam o curso de Administração, a FACEMG oferece mensalidades mais baixas do que a média do mercado. Nesse caso, a política de preços da instituição mostra-se fundamental para a atração dos alunos.

Na instituição, as aulas geralmente acontecem nos períodos diurno e noturno. Por um lado, é possível relacionar a predileção pela questão dos horários das aulas ao fato de a maior parte dos alunos trabalhar durante a maior parte do dia e, por isso, precisar de flexibilidade de horários para conciliar o estudo com o trabalho. Por outro, é preciso ressaltar que, na maioria das instituições de ensino, as aulas acontecem nos mesmos turnos e, em algumas, ainda há aulas no turno da tarde. Considerando esse fato, o atributo “a instituição trabalha em turnos que me

atendem bem (manhã, tarde e noite)” não seria um diferencial entre as instituições, a não ser em casos específicos. Os turnos oferecidos pela IES não foram identificados em algum dos trabalhos pesquisados, especificamente. Entende-se que estejam relacionados à questão de estrutura para atendimento dos alunos, abordada neste estudo no fator “estrutura e infraestrutura”.

Os atributos “a instituição apresenta bom conceito no MEC”, “a instituição oferece os cursos (opções de cursos) que eu desejo” e “os professores da instituição são experientes” tiveram médias próximas e, juntos, foram os próximos mais valorizados pelos alunos. Uma vez que diversas IES de Belo Horizonte oferecem o curso abordado neste estudo, talvez este atributo não seja, assim como o de turnos das aulas, um diferencial tão grande para as instituições, apesar de eliminar do rol de opções dos estudantes aquelas que não os oferecem. Sua análise fica prejudicada neste estudo, pois os respondentes já eram alunos matriculados na IES por ocasião da realização da pesquisa. Moogan, Baron e Bainbridge (2001) citam a diversidade de cursos oferecidos pela instituição como fator influenciador. Já a experiência do corpo docente é citada por Alves (1999), Mund et al. (2001) e Perfeito, Becker, Silveira e Fornoni (2004). O conceito da instituição perante o MEC, por sua vez, é valorizado pelos estudantes em algumas pesquisas (Perfeito et al., 2004; Holanda Jr.; Farias; Gomes, 2006).

O segundo objetivo da pesquisa foi verificar as prioridades dos atributos de influência. Os atributos mais importantes na escolha da IES foram, por ordem decrescente de importância: a) “a instituição trabalha em turnos que me atendem bem (manhã, tarde e noite)” e “o valor da mensalidade é compatível com o que posso pagar em um curso superior”, empatados; b) “a instituição apresenta bom conceito no MEC”; c) “a instituição oferece os

cursos (opções de cursos) que eu desejo” e, finalmente, d) “os professores da instituição são experientes”.

Entende-se, com isso, que os alunos precisam conciliar os estudos com o trabalho e, por isso, necessitam ter aulas em determinados turnos, mas não abrem mão de ter aulas com professores que possuam experiência e pagar mensalidades que caibam em seu orçamento. Isso tudo em uma instituição que seja bem-conceituada pelo Ministério da Educação e ofereça o curso que eles procuram.

O terceiro objetivo do estudo foi identificar os principais fatores de influência valorizados pelos alunos. Eles foram agrupados de acordo com a natureza dos atributos. Verificou-se que os fatores preferidos foram, de acordo com sua prioridade: a) preço; b) corpo docente; c) cursos ofertados.

É importante registrar que, apesar de o atributo “a instituição trabalha em turnos que me atendem (manhã, tarde e noite)” ter sido mencionado pelos respondentes como o mais influente na escolha da IES, o fator ao qual ele se relaciona, “estrutura e infraestrutura”, não apareceu entre os mais valorizados. Isso pode ser explicado pela redução da média geral do fator, causada pelas médias mais baixas dos demais atributos que o compunham. Essa redução não aconteceu no atributo “preço”, em que todos os fatores obtiveram médias altas, contribuindo para que fosse o fator mais valorizado pelos alunos.

Ressalta-se que, a aplicação à correlação de Spearman e do teste T Pareado, levaram a descobertas mais aprofundadas acerca dos resultados, não ficando somente na mera identificação e hierarquização das médias entre os atributos e os fatores, tornando assim, o estudo mais robusto e indo além dos objetivos propostos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo principal analisar quais fatores influenciaram os estudantes de Administração na escolha da instituição de ensino superior.

Realizou-se, para tanto, uma pesquisa quantitativa com os alunos da FACEMG. Verificou-se que, os principais fatores de influência valorizados pelos alunos, foram o preço, o corpo docente e os cursos ofertados pela IES. Dentre os atributos que compunham os fatores, os relacionados aos turnos de trabalho da IES e ao valor da mensalidade foram apontados como os mais influentes. Em seguida, por ordem de influência, os atributos mais importantes para os alunos foram o conceito da IES no MEC, as opções de cursos oferecidas e a experiência dos professores.

Entende-se, analisando os resultados obtidos na pesquisa que, para maximizar suas chances de sucesso na prospecção de estudantes e até mesmo a sua manutenção, a instituição deva concentrar seus esforços na manutenção de um corpo docente qualificado, experiente e motivado; na oferta de novos cursos, adequados à realidade do mercado e em horários diversificados, para o atendimento do maior número de pessoas; e na continuidade, e até mesmo melhoria, de sua política de preços, descontos e/ou bolsas de estudo.

Alguns atributos, como a qualidade do ensino, a localização da IES e a sua infraestrutura, citados em diversos estudos abordados no referencial teórico desta pesquisa, não foram tão significativos para os respondentes, tendo em vista que já faziam parte do corpo discente da instituição. Se a pesquisa fosse realizada com estudantes ainda não matriculados, os resultados poderiam ser, provavelmente, diferentes. Independentemente disso, estes e os demais atributos analisados na pesquisa também

precisam receber atenção dos dirigentes, apesar de não serem inicialmente prioritários para os alunos. O desenvolvimento do conjunto de fatores – e não a atenção voltada somente para dois ou três fatores – é essencial, uma vez que o teste T Pareado demonstrou que não há diferença significativa entre diversas médias encontradas, sendo importante preocupar-se com o todo e oferecer aos estudantes um melhor serviço em todas as áreas.

Faz-se necessário ressaltar a contribuição que uma pesquisa qualitativa traria a este estudo. O aprofundamento da percepção dos alunos seria de grande valia para o artigo. Esta é uma limitação metodológica que merece ser destacada. A pesquisa somente de caráter quantitativo deixou a desejar na questão de profundidade. Entrevistas semiestruturadas com os alunos contribuiriam, significativamente, para o estudo. Adotar-se-á tal metodologia em um próximo artigo, de modo a complementar este. Outra limitação relaciona-se com a amostra utilizada. Por se tratarem de alunos de uma única instituição, com um perfil específico, não é possível estender os resultados à outras IES. É possível afirmar que, apesar do tamanho da amostra ter sido suficiente para a realização das análises, a amostragem por conveniência foi uma limitação, por não possuir aleatoriedade nem representatividade da população. Vale destacar também, o elevado número de questionários descartados após a limpeza dos dados, que contribuiu negativamente para a mensuração dos resultados globais. Diante disso, a aplicação de pesquisa semelhante abrangendo diversas instituições, privadas e até mesmo públicas, sejam elas faculdades, centros universitários ou universidades, agregaria maior valor aos resultados.

Sugere-se, especificamente para novos estudos na própria instituição, a ampliação da amostra para os demais cursos, turnos e unidades, abrangendo a maior parte de alunos possível.

Outra sugestão voltada à FACEMG é a realização de uma nova pesquisa sobre o mesmo tema, mas com os candidatos ao vestibular na instituição. É bem provável que a influência de alguns fatores na escolha dos alunos pode ser diferente daqueles constatados por esta pesquisa, tendo em vista que os vestibulandos ainda não iniciaram o seu curso superior, diferentemente dos respondentes desta, que já estavam matriculados na faculdade quando ela foi aplicada. O confronto dos resultados de ambos os trabalhos poderia proporcionar à instituição significativas contribuições.

Para pesquisas em geral, sugere-se o refinamento dos atributos e fatores de influência a serem pesquisados, observando-se as tendências de estudos nacionais e internacionais, com objetivos semelhantes. É interessante também aplicar-se, em novos estudos, ferramentas estatísticas como as utilizadas nesta pesquisa, uma vez que os estudos pesquisados ficaram simplesmente na demonstração das médias, sem o aprofundamento em questões como a significância ou não das médias e a correlação entre os fatores.

Por fim, outra sugestão é o desenvolvimento de artigos voltados para a questão do processo de decisão de compra, principalmente para a etapa da pós-compra, para avaliar a satisfação dos alunos em relação aos serviços prestados pelas IES e às suas expectativas.

REFERÊNCIAS

ALÉSSIO, S. C.; DOMINGUES, M. J. C. S. Fatores determinantes na escolha de alunos pela FAE Blumenau como instituição de ensino superior. **Rev. FAE**, 13(2), 147-164, 2010.

ALVES, H. M. B. **O marketing das instituições de ensino superior: O caso da Universidade da Beira Interior** (Dissertação de Mestrado) - Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 1999.

ALVES, H. M. B. **Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino universitário público: Índice, antecedentes e consequências** (Tese de Doutorado) - Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2003.

ALVES, H. M. B.; MAINARDES, E.W.; RAPOSO, M. O marketing no ensino superior: Comparativo Brasil-Portugal. **Rev Adm. FACES Journal**, 10(4), 35-64, 2010.

ANTUNES, I. C. **A avaliação da imagem no ensino superior privado: Um estudo de caso do Instituto de Ensino Superior FUCAPI – CESF na perspectiva de seus principais públicos** (Dissertação de Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2004.

ARAÚJO, R. M.; GOMES, L. C. S.; DELGADO, D. P. N. Processo de decisão de compra: Um estudo sobre a aquisição de roupas por obesos. **RAUnP**, 4(2), 75-89, 2012.

ASSAEL, H. **Consumer behavior and marketing action**. Boston. PWS Kent, 1992.

BIAZEBETE, C. M. **Marketing de relacionamento: Aplicação e avaliação em uma instituição de ensino superior** (Dissertação de Mestrado) - Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil, 2012.

BIAZON, V. V. **Atributos de preferência do consumidor e imagem na escolha de uma instituição de ensino superior: Um estudo com egressos do ensino médio de Paranavaí-PR** (Dissertação de Mestrado) - Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil, 2012.

BIRAU, F. R. **Global Challenges of Educational Marketing**. IJFMS, 1(1), 42-46, 2014.

BLACKWELL, R. D., MINIARD, P.W., & ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

BOSSA, A. G. Comportamento do consumidor educacional: Atributos utilizados no processo decisório de compra de serviços educacionais na cidade de Maringá-PR. **RAUnP**, 6(2), 9-21, 2014.

BRONEMANN, M. R.; SILVEIRA, A. Marketing em instituições de ensino superior: A promoção do processo seletivo. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. (Org.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**, v. 1, p. 97-114, Insular, 2004.

CHURCHILL, G. A.; & PETER, J. P. **Marketing**: Criando valor para os clientes (2a ed.). São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing educacional**: Ferramentas de gestão para instituições de ensino. São Paulo: Cobra, 2004.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação (2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

COUTINHO, J. K. F.; EIDT, E. C.; FOLLETO, E. P.; CARDOSO, J. C. **Compras on-line**: Análise da influência das variáveis internas e externas no comportamento do consumo de universitários da mesorregião da fronteira sul. *Navus*, 7(1), 93-110, 2017.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégias de marketing** (3a ed.). São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FILIP, A. Marketing theory applicability in higher education. **Social and Behavioral Sciences**, 46, 912-916, 2012.

GONÇALVES, R. K. M. (2013). **Comportamento de compra de móveis residenciais de alta decoração na zona da mata mineira** (Dissertação de Mestrado) - Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil, 2013.

GRONROOS, C. **Marketing**: Gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HOLANDA JR., A.; FARIAS, I. Q.; GOMES, D. M. O. A. O valor do cliente como elemento de marketing para instituições de ensino superior. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 3(2), 102-111, 2006.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor** (2a ed.), São Paulo: Atlas, 2008.

KASSIANI, G. et al. **Marketing in Higher Education**: Postgraduate programs in Technological Educational Institute of Thessaly. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(3), 65-72, 2017.

KOTLER, P.; FOX, K. L. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing** (12a ed.). São Paulo: Pearson, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing educacional**: Da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul, 2008.

LANZER, L. S. **Estratégias de marketing de relacionamento para instituições de ensino superior**: Um estudo de caso na Universidade do Sul de Santa Catarina (Dissertação de Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. **Marketing de serviços**: Pessoas, tecnologia e estratégia (7a ed.). São Paulo: Pearson, 2011.

MACHADO, M.; MATTEI, D.; OLIVEIRA, P. A. (2006). **Comportamento do consumidor**: Fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores finais. *RCE*, 3(2), 27-37, 2006.

MAINARDES, E.W. **Atração e retenção de alunos em cursos de graduação em Administração das instituições particulares de ensino superior de Joinville/SC** (Dissertação de Mestrado) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil, 2007.

MARTINS, J. M. D.; SILVA, J. T. M.; TEIXEIRA, L. A. A. Marketing educacional: Uma análise de atributos e posicionamento de instituições de ensino superior. *Rev Adm Made*, 13(1), 57-75, 2009.

MAVONDO, F. T.; CHIMHANZI, J.; STEWART, J. Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *Eur J Marketing*, 39(11/12), 1235-1263, 2005.

MENDES, G. A.; AQUINO, C. A. Comportamento do consumidor: Uma análise das principais influências individuais e coletivas. *Essentia*, 15(2), 11-23, 2014.

MEYER, M. L. K. **A percepção da imagem de uma instituição de ensino superior, pelos alunos** (Dissertação de Mestrado) –

Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2002.

MOOGAN, Y. J.; BARON, S.; BAINBRIDGE, S. Timings and trade-offs in the marketing of higher education courses: a conjoint approach. **Marketing Intelligence & Planning**, 19(3), 179-187, 2001.

MOURA, R. G. Comportamento do consumidor: A influência da embalagem no processo de decisão de compra das mulheres na aquisição de cosméticos nos supermercados. **Revista Eletrônica de Administração (Online)**, 16(1), 4-24, 2017.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MUND, A. L.; DURIEUX, F.; TONTINI, G. A influência do marketing na opção do aluno pela Universidade Regional de Blumenau. **Anais do XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Computação**, Campo Grande, MT, Brasil, 2001.

PERFEITO, J.; BECKER, M.; SILVEIRA, A.; FORNONI, M. (2004). Marketing em instituições privadas de ensino superior: Fatores influenciadores na atratividade dos cursos de Administração. **Rev Gestão & Tecnologia**, 4(1), 83-103, 2004.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing** (8a ed.). São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

PIMENTA, R. L. A. **O processo de tomada de decisão dos consumidores de móveis residenciais de decoração em Belo Horizonte** (Dissertação de Mestrado) - Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil, 2011.

PIMPA, N.; SUWANNAPIROM, S. Thai students' choices vocational education: Marketing factors and reference groups. **Educat Res Policy Prace**, 7(2), 99-107, 2007.

RANI, P. Factors influencing consumer behavior. **Int. J. Curr. Res. Aca. Rev.**, 2(9), 52-61, 2014.

ROWLEY, J. Information marketing: Seven questions. **Library Management**, 24(1/2), 13-19, 2003.

SARQUIS, A. B. **Estratégias de marketing para serviços**: Como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHINAIDER, A. D.; FAGUNDES, P. DE M.; SCHINAIDER, A. D. Comportamento do consumidor educacional: Seu perfil e o processo de decisão de compra. **Future Studies Research Journal**, 8(2), 149-170, 2016.

SEEMAN, E. D.; O'HARA, M. Customer relationship management in higher education using information systems to improve the student-school relationship. **Campus-Wide Information Systems**, 23(1), 24-34, 2006.

SHIMP, T. A. Promotion management and marketing communications (2a ed.). **The Dryden Press**, 1990.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: Comprando, possuindo e sendo (9a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2011.

SOUZA, A. C. B.; GUIMARÃES, E. H. R.; JEUNON, E. E. Comportamento de consumo de serviços educacionais: Fatores influenciadores na escolhadeformaçãoprofissional. **AnaisdoSimpósioInternacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. São Paulo, SP, Brasil**, 2015.

TREVISAN, R. M. Marketing em instituições educacionais. **Rev. PEC**, 2(1), 93-103, 2002.

URDAN, A.T., & URDAN, F.T. **Marketing estratégico no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2010.

VICENTINE, C. M. Uma análise estratégica do marketing e o ensino superior privado no Brasil. **REBRAE**, 2(1), 27-36, 2009.

A ATUAÇÃO DO PROCON EM VENDA CASADA: um estudo de caso sobre a comercialização de aparelhos da Apple sem acessórios básicos

Nikolle Bruna da Silva¹
Shirley Neres de Souza²
André Rubião³

RESUMO

Este artigo tem como objetivo a discussão a respeito da atuação do Procon no caso em que a Apple foi questionada por vender os smartphones, desde o iPhone 12, sem carregadores de tomada. Com base no método hipotético-dedutivo, ele mostra como o Procon, junto com outros atores do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC), foi fundamental para denunciar e aplicar sanções à empresa, fazendo com que ela finalmente aceitasse negociar um Termo de Ajuste de Conduta (TAC).

Palavras-chave: Procon; defesa do consumidor; SNDC; venda casada; Apple.

ABSTRACT

This article aims to discuss the role of Procon in the case where Apple was questioned for selling smartphones without wall chargers since the iPhone 12. Based on the hypothetical- deductive method, we present how Procon, along with other actors of the National System of Consumer Protection (SNDC), was instrumental in denouncing and applying sanctions to the company, causing

1 Graduada em Recursos Humanos pelo Centro Universitário UNA e Graduanda em Processos Gerenciais na Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios, UEMG (nikolle.bruna@gmail.com)

2 Graduanda em Processos Gerenciais – Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios, UEMG (shirley.neres@gmail.com)

3 Professor na Faculdade de Direito Milton Campos e na SKEMA Business School (rubiao.andre@gmail.com)

it to finally agree to negotiate a Term of Adjustment of Conduct (TAC).

Keywords: PROCON; consumer protection; SNDC; Tie-in sale, Apple.

1 INTRODUÇÃO

No processo de redemocratização do Brasil, com a Constituição em 1988, foram garantidos Direitos Fundamentais em diversas áreas. Uma delas foi o direito do consumidor, que contou com uma forte mobilização da população, por meio de emendas populares, com milhares de assinaturas, que possibilitaram a inserção desses direitos na Carta Magna (Michiles, 2002).

A partir desse arcabouço, foi publicado o Código de Defesa do Consumidor, em 1990, estabelecendo uma legislação robusta para que a população tivesse seus direitos garantidos. Muito além disso, há todo um sistema, com estruturas nos âmbitos federal, estadual e municipal, que agem em prol da defesa do consumidor, quando se trata de reclamações relacionadas ao consumo, sendo uma delas o Procon.

O Procon desempenha um papel importante no que diz respeito a apuração de casos no âmbito individual ou coletivo, preparado para averiguar e auxiliar em casos de lesão aos direitos do consumidor. Seu papel quando acionado é analisar se as relações de consumo ocorreram de forma ética, sem prejuízo dos interessados.

Ao longo das últimas décadas o órgão vem demonstrando a pertinência de sua atuação. Segundo relatório da Secretária Nacional do Consumidor, em 2023 o Procon recebeu em suas mais de 900 unidades espalhadas pelo país um total de 2.122.130 demandas, entre reclamações, consultas e denúncias, com uma média mensal de mais de 175.000 atendimentos.

Um dos casos mais emblemáticos se deu em 2022, a partir de reclamações contra a empresa Apple que desde 2020, não vendia o Iphone com seu carregador, alegando uma questão ambiental. No entanto, a empresa não explicou o porquê do preço do produto não ter sido alterado e tampouco qual seria o impacto positivo para o meio ambiente, tendo em vista que, no mesmo ano em que parou de vender o acessório junto com o telefone, a empresa também modificou a porta de entrada de USB-A para USB-C *lightning*, incompatível com os carregadores antigos, e em seu último lançamento de 2023, o Iphone 15, o conector USB-C substituiu definitivamente o lugar da porta *lightning*.

O objetivo deste artigo, a partir deste estudo de caso, com base no método hipotético-dedutivo, é mostrar a relevância do Procon dentro do Sistema de Defesa do Consumidor.

Através da sua atuação, é possível obter informações relevantes e orientações sobre as relações de consumo, além de ser possível a abertura de canais de diálogo com as empresas para que não seja preciso a judicialização.

Vale destacar que, para Gregori e Fragata (2021), os Procons atualmente utilizam o método de conciliação e não propriamente de mediação, que é o termo mais comum abordado nos meios de comunicação. Segundo as autoras, a mediação e a arbitragem contribuem com a diminuição da judicialização no Brasil, mas quando tratamos sobre defesa do consumidor, devemos reconhecer que sua atuação se inclina para a conciliação. Trata-se de um método que faz uso da oralidade e da informalidade, buscando a pacificação entre os litigantes diante de um conflito. A conciliação é um procedimento que segue os princípios da

mediação, porém se difere na questão da imparcialidade, uma vez que o facilitador pode ter posição mais ativa.

No decorrer deste artigo, veremos que, apesar das tentativas de conciliação, a Apple se mostrou indiferente, recorrendo à justiça sempre que possível. No entanto, veremos como a atuação do Procon foi importante, não somente para lançar o alerta e pressionar a empresa, mas para trazer legitimidade na defesa dos consumidores em futuras decisões, como parece ser este caso da Apple.

2 PROCON: HISTÓRICO E ATUAÇÃO

No Brasil, antes da década de 1970, havia poucas leis ou entidades que tinham o interesse do consumidor como pauta. Em 1976, em São Paulo, com a instituição do Grupo Executivo de Proteção ao Consumidor, o Procon, houve uma transformação nesse cenário, e sua criação abriu as portas para novas iniciativas que tinham a mesma finalidade.

No final da década de 1980, ocorreram dois eventos importantes: em 1987, foi fundado o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, com a finalidade de educar sobre a ética nas relações de consumo; em 1989, foi criada em São Paulo a Comissão de Defesa do Consumidor da OAB. Em seguida, o Código de Defesa do consumidor foi instituído pela Lei 8.078, sancionada em 1990. Durante essas duas décadas o Brasil avançou intensamente nas demandas consumeristas.

Hoje presente em todos os estados brasileiros, o Procon é um órgão público que, além de fornecer orientações sobre questões de consumo, também atua na conciliação de conflitos entre consumidores e empresas. Sendo um órgão extrajudicial, ele auxilia o sistema judiciário na medida em que diminui a possibilidade de processos dessa natureza. Ademais, segundo

o Código de Defesa do Consumidor (CDC), em seu artigo 56, o órgão também pode aplicar sanções administrativas como: multa; apreensão do produto; cassação do registro do produto junto ao órgão competente; proibição de fabricação do produto; suspensão temporária de atividade; revogação de concessão ou permissão de uso; cassação de licença do estabelecimento ou de atividade; imposição de contrapropaganda; entre outros. Diante disso, constata-se a dimensão de sua atuação e sua relevância.

Sendo um serviço voltado ao consumidor, o Procon assiste a qualquer um que tenha dúvidas nas relações de consumo ou que tenha seus direitos violados. É possível ter acesso ao atendimento através dos sites on-line, a partir de um cadastro, ou procurando um dos postos físicos. Neles, após uma triagem para atestar que a reclamação realmente compreende uma relação de consumo, é possível acessar seus serviços, que são disponíveis inclusive para pessoas jurídicas, como dispõe o Código de Defesa do Consumidor, no artigo 2º: “Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final.”.

A entidade atua orientando e informando, além de poder entrar em contato com as empresas responsáveis pelo produto ou prestação de serviço, no intuito de esclarecer a demanda em questão. Não havendo retorno satisfatório para a resolução do conflito ou constatada a má-fé por parte da empresa, é possível que seja aplicado a ela alguma das sanções previstas em lei. Apesar de a entidade de defesa do consumidor mais conhecida pela população ser o Procon, ele integra um conjunto muito maior, composto pelos seguintes órgãos: Defensoria Pública; Ministério Público; organizações civis e a Secretária Nacional do Consumidor (Senacon), que é vinculada ao Ministério da Justiça.

O conjunto destes atores compõe o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC).

Os órgãos do sistema funcionam de maneira complementar e cada um tem seu papel na atuação dos direitos dos consumidores. Enquanto entidades civis cumprem um papel importante informando a população e pressionando a construção de políticas públicas e leis em benefício do consumidor, o Ministério Público pode propor ações coletivas, além de realizar fiscalizações. Já a Defensoria Pública defende aqueles que não têm condições de arcar com as custas de um advogado e a Senacon tem como competência elaborar, planejar e executar a Política Nacional de Defesa do Consumidor, além de coordenar o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor.

3 O CASO DAS BATERIAS DA APPLE

Em outubro de 2020, uma das maiores empresas de tecnologia, a Apple, anunciou que os iPhones 12 e modelos subsequentes não seriam mais acompanhados por adaptadores de alimentação de energia (carregadores) e fones de ouvido na caixa. Os consumidores que quisessem adquirir os mesmos deveriam comprar os acessórios separados do aparelho. Uma vez que a fonte de carregamento é um acessório primordial para o bom funcionamento do aparelho, muitas pessoas optaram por buscar seus direitos como consumidores.

Diante desse contexto, os Procons, de todo o Brasil, foram orientados a abrir processos administrativos contra a Apple pela venda de aparelhos celulares sem carregadores de energia. O direcionamento foi reforçado pela Senacon que, juntamente com o Procon e o Ministério da Justiça e Segurança Pública, moveram um processo contra a empresa. As acusações segundo o Processo Administrativo Nº 08012.003482/2021-65, publicado do

Diário Oficial da União (DOU), foram de venda casada, venda de produto incompleto ou despido de funcionalidade essencial, e recusa da venda de produto completo mediante discriminação contra o consumidor e transferência de responsabilidade a terceiros.

As vendas de iPhone sem a fonte do carregador de bateria já geraram multas, no Brasil, que variam entre 3.000 até 100 milhões de reais. A Apple recorreu em diversos casos, e não foi necessário pagar muitas dessas multas. No Sudeste, o Procon de Minas Gerais decidiu em março de 2023 que a empresa deveria pagar R\$ 12 milhões por considerar que ela se aproveita do consumidor, assim como em Florianópolis, onde o órgão multou a empresa em R\$ 8 milhões, em janeiro de 2023.

Apesar das multas, uma das medidas de maior repercussão foi a ordem da Senacon de suspender as vendas no Brasil de celulares da Apple que não tivessem o carregador de bateria um dia antes do lançamento global da geração 14 dos telefones da marca. Além disso, foi feito um pedido de cassação do registro da empresa na Anatel e a aplicação de nova multa no valor de R\$ 12,275 milhões. A empresa entrou então com um mandado de segurança, pedindo a suspensão dessas sanções. Em seguida, em setembro de 2023, a Apple entrou com um pedido de Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), cujo conteúdo não foi divulgado.

Como justificativa de retirar a fonte do carregador da caixa do aparelho novo, a Apple defende que é uma preocupação com o meio ambiente e com o estímulo ao consumo sustentável, já que menos acessórios são produzidos, fazendo com que menos quantidade de lixo eletrônico seja gerada. A empresa alega que não seria necessário incluir este item na caixa da mercadoria, tendo em vista que parte dos seus clientes já possuem os

respectivos produtos oriundos de aparelhos antigos da marca. A problemática em questão surge do fato de que mesmo deixando de incluir o carregador na caixa do aparelho novo, consumidores que ainda não possuem o carregador compatível terão que adquirir obrigatoriamente um novo perante o fabricante do celular.

Para Ruediger Kuehr (2020), a falta de um adaptador de carregamento na caixa não significa que as pessoas não precisarão mais deles. Ele ressalta que, se a empresa quisesse reduzir o impacto ambiental, ela teria a opção de mudar o padrão do seu carregador para USB-C, o mesmo dos telefones Android. Atualmente, a Apple usa o USB-C, mudança que só aconteceu no último lançamento se seus aparelhos, por normatização que aconteceu na União Europeia, obrigando todas as fabricantes a se adequar ao padrão.

A decisão de não incluir o carregador transferiu ao consumidor todo o ônus, já que ele era obrigado a comprar o carregador à parte, visto que os novos aparelhos, até a geração 15 da marca, vinham com um cabo com a entrada para a fonte em um novo modelo que não é possível adaptar em fontes anteriores e nem de outras marcas. Além de não fornecer o carregador, a empresa não informava adequadamente os consumidores sobre a ausência deste item essencial para o funcionamento do aparelho. Ressalta-se, inclusive, que as revendedoras continuavam comercializando os aparelhos de gerações anteriores com os carregadores inclusos, gerando nos consumidores a expectativa de receber este item essencial na caixa dos aparelhos recém-lançados de última geração, sobretudo por se tratar de aparelhos superiores e mais caros.

A problemática em questão também teve repercussão internacional. A União Europeia, por exemplo, determinou que

todos os eletrônicos vendidos no bloco a partir de 2024 tenham o padrão USB-C. A exigência se aplica a *tablets*, câmeras digitais, *headphones*, videogames e *e-readers*, como o Kindle. No mesmo período os Estados Unidos também exigiram que os smartphones da adotassem também um padrão. O objetivo é chegar a um plug de carregamento universal. A fim de mitigar o impacto ambiental gerado pelo lixo eletrônico e evitando que o consumidor tenha mais gastos com um acessório que é essencial ao funcionamento do aparelho. Este cenário foi um estímulo para a Apple mudar a entrada do cabo de recarga de seus iPhones posteriormente.

É importante destacar que, mesmo após toda a atuação do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor, a Apple não tomou nenhuma providência para atenuar a situação e continuou a vender celulares sem carregador. Segundo o Processo Administrativo Nº 08012.003482/2021-65, movido pelo ministério da Justiça, Senacon e Procon, “não há demonstração efetiva de proteção ambiental ocorrida em solo brasileiro decorrente da prática adotada pela representada. A eficácia do meio adotado pela empresa não se demonstra à luz dos marcos normativos da Política Nacional do Meio Ambiente e da Política Nacional de Resíduos Sólidos”. Ou seja, para os órgãos de defesa do consumidor, os argumentos apresentados não foram suficientes.

Paralelamente, pode-se observar que ações judiciais foram movidas contra outros fabricantes e propostas de acordo foram feitos. A Samsung, por exemplo, fez um acordo com a entidade de defesa do consumidor, assinando um Termo de Compromisso Voluntário, para que o carregador seja disponibilizado sem custo. No caso, bastava que os consumidores solicitassem a fonte de carregamento no site da marca. Pouco tempo depois, a empresa sul-coreana anunciou que aparelhos fabricados a partir de 29 de

março de 2023 voltariam a ter em sua caixa junto com o aparelho a fonte de carregador. A Apple, em contrapartida, manteve sua política de vender o adaptador de tomada à parte.

O diretor-executivo do Procon-RJ, Igor Costa, explicou em entrevista para o jornal O Globo que a multa e as notificações têm objetivo de combater a prática de venda de celulares sem carregador. Sendo, portanto, um aviso para o mercado em geral. Segundo ele, “sob o argumento de sustentabilidade, as maiores empresas do setor de telefones comercializam celulares no Brasil fracionando seus produtos, obrigando os consumidores a adquirirem, de forma separada, um item indispensável ao regular funcionamento do mesmo, o carregador.” (Costa, 2022). Outro fator que chama atenção é a lucratividade que a empresa teve ao remover os carregadores da caixa. Ainda em 2022, foi noticiado pelo jornal de tecnologia TechTudo que a economia da Apple girou em torno de R\$33 bilhões enquanto os ganhos com a venda dos carregadores foi de 1,5 bilhões de reais (Cardoso, 2022).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo, analisamos a atuação do Procon e de todo o Sistema Nacional de Proteção ao Consumidor no caso de denúncia de venda casada das baterias dos telefones da Apple.

Foi possível perceber que, mesmo com a abordagem colaborativa e negociada, própria ao Procon, a empresa se recusou a fazer qualquer conciliação. Foi necessário então uma ampla mobilização do SNDC, com aplicação de multas, pedidos de cassação de registro, de suspensão de vendas, entre outras medidas, até que o caso fosse parar na justiça e que a empresa aceitasse um Termo de Ajustamento de Conduta, ainda em sigilo.

A partir deste estudo de caso, podemos perceber a importância institucional do Procon. Em primeiro lugar, por ser um órgão com enorme capilaridade e legitimidade no Brasil, ele funcionou como um “lançador de alerta” e mobilizador da causa perante toda a opinião pública. Em segundo lugar, ele possibilitou à empresa um canal de diálogo para que o caso pudesse ser resolvido de forma consensual, na tentativa de buscar uma solução viável para todas as partes envolvidas. Em terceiro lugar, diante da impossibilidade de conciliação, ele atuou junto com SNDC para aplicar diversas sanções contra a empresa. Por fim, espera-se que toda essa atuação seja levada em consideração na celebração do TAC, de modo que o direito dos consumidores seja protegido.

Vale destacar que, apesar da tentativa frustrada de conciliação, esse método alternativo de resolução de conflitos não deve ser negligenciado. Vimos como que, no caso da Samsung, um acordo foi firmado perante o órgão de defesa do consumidor, possibilitando uma decisão rápida e de comum acordo entre as partes.

Mas deve-se chamar a atenção também para a importância do SNDC, em especial diante deste caso da Apple, por se tratar de uma das maiores multinacionais do mercado. Foi necessária uma atuação em conjunto de todos os órgãos, com forte mobilização, para que a empresa finalmente aceitasse negociar.

Espera-se, portanto, que o Termo de Ajustamento de Conduta leve em consideração os argumentos que foram desenvolvidos no âmbito do SNDC, para que seja efetivada a proteção dos direitos dos consumidores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Tânia. **Mediação de conflitos**: um meio de prevenção e resolução de controvérsias em sintonia com a atualidade. Novos olhares sobre gestão e jurisdição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

BRASIL. **Assembleia Legislativa Do Estado Do Rio De Janeiro Comissão De Defesa Do Consumidor Da Assembleia Legislativa Do Estado Do Rio De Janeiro**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www2.alerj.rj.gov.br/cdc/arquivos/pdfs/ACP%20%20APPLE%20e%20SAMSUNG%20-%20Carregadores.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18078compilado.htm>. Acesso em: 7 de jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública, **Despacho nº 2.343/2022**. Brasília: Diário Oficial da União, 2022.

BRASIL. Secretária Nacional do Consumidor, **Boletim SINDEC e Boletim PROCONSUMIDOR**, Brasília, 2023. Disponível em: < [https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/11.03.2024PDFBoletim_ProConsumidor_Sindec_2023_final_compreste dl.pdf](https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/11.03.2024PDFBoletim_ProConsumidor_Sindec_2023_final_compreste%20dl.pdf)>. Acesso em 23, Mar. 2024.

BRASIL. **Sistema Nacional de Defesa do Consumidor**, Disponível em: <[https://www.consumidor.gov.br/pages/conteudo/publico/6#:~:text=O%20Sistema%20Nacional%20de%20Defesa,Nacional%20do%20Consumidor%20\(Senacon\)](https://www.consumidor.gov.br/pages/conteudo/publico/6#:~:text=O%20Sistema%20Nacional%20de%20Defesa,Nacional%20do%20Consumidor%20(Senacon)>)> Acesso em: 7 de Jul. 2023.

BRAUM, Daniela. **Apple propõe acordo no Brasil, em processo sobre venda de iPhone sem carregador**. Disponível em: < <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/09/21/apple-propoe-acordo-com-senacon-no-brasil-em-processo-sobre-venda-de-iphone-sem-carregador.ghtml> >. Acesso em: 23, mar. 2024.

BRITTO, Igor Rodrigues; SANTOS, Ricardo Goretti. O papel do PROCON na defesa qualificada dos interesses dos consumidores: o acesso à justiça e os métodos alternativos

de resolução de conflitos de consumo. **Revista Eletrônica de Direito Processual** – REDP, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 281-306, jul./dez. 2009.

CARDOSO, Pedro. **Apple economiza R\$ 33 bilhões com retirada de carregador do iPhone**. Disponível em: < <https://www.techtudo.com.br/noticias/2022/03/apple-economiza-r-33-bilhoes-com-retirada-de-carregador-do-iphone.ghtml> >. Acesso em: 7 jul. 2023.

CHOKKATTU, Julian. **The iPhone 12 Ships Without a Charger**. Will It Curb E-Waste?. Wired. 14, Out. 2020. Disponível em: <<https://www.wired.com/story/apple-iphone-no-charger-gallium-nitride/>>. Acesso em: 7 jul. 2023.

COSTA, Igor. **Entrevista com Luciana Casemiro para o jornal O Globo**. Disponível em:< <https://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/noticia/2022/08/apple-e-multada-em-r-12-milhoes-por-procon-carioca-e-novas-punicoes-podem-somar-mais-r-24-milhoes.ghtml>> Acesso em: 07 Jul. 2023.

DIAS, Luciano Souto; FARIA, Kamila Cardoso. A mediação e a conciliação no contexto do novo código de processo civil de 2015. **Revista Digital Constituição e Garantia de Direitos**, v. 8, n. 2, p. 20-44, 2015.

GREGORI, Maria S., FRAGATA, Mariangela S. Mediação e arbitragem nas relações de consumo. **Consultor Jurídico**, São Paulo, 20, Jan. 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-jan-20/garantias-consumo-mediacao-arbitragem-relacoes-consumo#_ftnrefl >. Acesso em: 07, jul. 2023.

GREGORI, Maria S., FRAGATA, Mariangela S. Mediação e arbitragem nas relações de consumo, **Consultor Jurídico**, 20 de jan. 2021. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2021-jan-20/garantias-consumo-mediacao-arbitragem-relacoes-consumo>>. Acesso em: 7 de Jul. 2023.

MCCROSKEY, Kelsey. 'Incomplete': Apple Fails to Warn iPhone Buyers That Chargers Are Sold Separately, Class Action Claims. **Class Action Newswire**, 04, jan. 2023. Disponível em: < <https://www.classaction.org/news/incomplete-apple-fails-to-warn-iphone-buyers-that-chargers-are-sold-separately-class>

action-claims#:~:text=Steines%20v.&text=Apple%20hit%20with%20a%20class,do%20not%20come%20with%20chargers >. Acesso em 5, jul. 2023.

MELO, Karine. **Ministério da Justiça proíbe venda de iPhone sem carregador de bateria.** Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2022-09/ministerio-da-justica-proibe-venda-de-iphone-sem-carregador-de-bateria>>. Acesso em: 7 jul. 2023.

MICHILLES, Carlos. **Cidadão constituinte:** a saga das emendas populares. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

PEREIRA, João Paulo Garcia; PINTO, Emeline de Abreu Pereira. Marketing Social e Societal: Distinções, Aplicações e Percepção do Público Consumidor, Lavras: Sul-Mineiro **Business Management Journal**, 2022.

PROCON, S. P. **PROCON-SP 35 anos.** Comemorativa. ed. São Paulo: Imprensa.

ROSA, Giovanni Santa. **EUA também querem exigir iPhones com recarga via USB-C.** Disponível em: <<https://tecnoblog.net/noticias/2022/06/17/eua-tambem-querem-exigir-iphones-com-recarga-via-usb-c/>>. Acesso em: 7 jul. 2023.

São Paulo, PROCON. **Apesar da Apple vender novos modelos de Iphone sem carregador, Procon-SP irá exigir que o equipamento seja disponibilizado para consumidores que pedirem,** 2 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://www.procon.sp.gov.br/notificacao-apple>> Acesso em: 7, jul. 2023.

SILVA, Patrícia Mara da. **PROCON:** o órgão que realiza a defesa e proteção do consumidor no Brasil. Tecnoblog, 11 de setembro de 2019. Disponível em: <<https://www.procon.ms.gov.br/procon-o-orgao-que-realiza-a-defesa-e-protecao-do-consumidor-no-brasil/#:~:text=O%20Sistema%20Nacional%20de%20Defesa,para%20reclamar%20quest%C3%B5es%20de%20consumo>> Acesso em: 7 jul. 2023.

AFASTAMENTO POR ACIDENTE DE TRABALHO DE DOCENTES EFETIVOS DA UEMG: um estudo de caso

Catarina Dallapicula¹

Aline Maria Saraiva Carvalho Leão²

Marina Silva Miranda³

RESUMO

Este estudo de caso analisou o processo de comunicação de afastamento por acidente de trabalho por docentes efetivos da UEMG. A pesquisa identificou falhas na comunicação e contradições nos prazos para a solicitação da caracterização do acidente, o que pode gerar confusão e perda de direitos. Como alternativas, propõe-se a criação de um manual informativo para o corpo docente, a solicitação de alterações no Portal do Servidor e a aproximação dos Núcleos Regionais de Perícia Médica e Saúde Ocupacional com a Gestão de Pessoas da UEMG. O estudo conclui que a comunicação transparente entre a instituição e o corpo docente é fundamental para garantir que os docentes compreendam os procedimentos corretos em caso de acidente de trabalho.

Palavras-chave: acidente de trabalho; UEMG; corpo docente; comunicação.

1 Professora da FaPPGeN/UEMG. Doutorado em Educação (UFOP). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0595-3236> (catarina.dallapicula@uemg.br)

2 Graduanda do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FaPPGeN. Bacharel em Enfermagem (PUC Minas). Especialista em Enfermagem do trabalho e MBA em Auditoria em Saúde (alinemscl.rh@gmail.com)

3 Graduanda do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da FaPPGeN. Bacharel em Direito (Anhanguera). ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2727-2388> (marinamirandaadv@gmail.com)

ABSTRACT

This case study analyzed the process of communicating leave of absence due to an occupational accident for tenured professors at UEMG. The research found communication flaws and inconsistencies in the deadlines for requesting accident characterization, which can lead to confusion and loss of rights. As alternatives, the study proposes the creation of an informative manual for the teaching staff, requesting changes to the Portal do Servidor, and bringing the Regional Centers for Medical Expertise and Occupational Health closer to the UEMG's Human Resources Management. The study concludes that transparent communication between the institution and the teaching staff is essential to ensure that professors understand the correct procedures in case of an occupational accident.

Keywords: occupational accident; UEMG; teaching staff; communication.

1 APONTAMENTOS INICIAIS

Escrito a partir de reflexões feitas no âmbito do Curso Superior de Tecnologia de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais, este artigo utiliza o estudo de caso como técnica de pesquisa para analisar um aspecto da gestão do trabalho na própria universidade. A Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) é uma autarquia estadual de regime especial, cujo regimento prevê que seja “dotada de autonomia didático-científica, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, personalidade jurídica de direito público, prazo de duração indeterminado, com sede e foro na capital do Estado” (MINAS GERAIS, 2018. p. 4).

Apesar da autonomia declarada em seu regimento, a gestão do trabalho na universidade tem como referência a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG-MG), que é o órgão responsável pela gestão do Portal do Servidor.

A partir de pesquisa neste endereço eletrônico, este estudo buscou descrever o processo de comunicação do afastamento por acidente de trabalho por docente efetiva/o/e e identificou desafios e possíveis. O corpo docente da UEMG não está imune aos acidentes de trabalho, não apenas no que tange ao trajeto de deslocamento para a unidade de exercício, mas também durante o período laboral.

Segundo o Portal do Servidor de Minas Gerais, “A caracterização do acidente de trabalho é a constatação, mediante avaliação pericial, da ocorrência de algum tipo de lesão, temporária ou permanente, durante o trabalho, no trajeto para trabalho ou em decorrência da função exercida pelo servidor.” (MINAS GERAIS, 2024b, n.p.).

No site da instituição o caminho apresentado ao corpo docente para o processo de acidente de trabalho apresenta algumas falhas na sua gestão. Outro desafio é a falta de legislação objetiva que proteja de fato a/o docente em relação à referida situação e a necessidade de perícia oficial em saúde.

Este tema possui relevância por tratar-se de uma questão que afeta nossa área de formação como gestores de Recursos Humanos, bem como por impactar na saúde pública e previdência, uma vez que o afastamento deste/a servidor/a num momento eventual, posteriormente pode se reverter em uma aposentadoria.

O recorte do estudo contempla especialmente a/o servidor/a público/a, docente, efetivo/a, atualmente lotada/ona Universidade do Estado de Minas Gerais. O processo de afastamento de um/a servidor/a docente da FaPPGeN inicialmente se dá com a comunicação à sua chefia direta, bem como busca no site Portal do Servidor pelo início do trâmite processual, como a marcação da perícia médica.

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso (Mazzotti, 2006) para verificar como se dá o processo para comunicação de afastamento por acidente de trabalho pelo corpo docente efetivo da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais - FaPPGeN UEMG, unidade localizada no município de Belo Horizonte, em Minas Gerais.

Segundo Mazzotti (2006), os estudos de caso usuais sinalizam algo único. Aqui trataremos de apenas um grupo (docentes efetivos/os da UEMG), de uma instituição (a UEMG), e de um evento (a descrição do procedimento para comunicar o afastamento por acidente de trabalho por docentes efetivos/os). Como falaremos

sobre um evento, supondo que existam normas e regulamentos prescritos para que ocorra tal comunicação, decidimos pelo uso de estudo de caso explanatório-descritivo.

Para Marconi e Lakatos (2003), um estudo de caso explanatório-descritivo possui o propósito de detalhar integralmente determinado fenômeno. Desta forma, aqui tentaremos descrever esse processo. Fizemos busca em documentos oficiais, disponíveis no site da UEMG e no Portal do Servidor para subsidiar a nossa pesquisa.

Uma particularidade da pesquisa documental, segundo Marconi e Lakatos (2003), é que ela é limitada a documentos, escritos ou não; de fontes primárias ou secundárias; e sendo contemporâneas ou retrospectivas.

2 DAS CONTRADIÇÕES

A caracterização do acidente de trabalho é a constatação do fato mediante uma avaliação pericial, em função da ocorrência de algum tipo de lesão, que pode ser temporária ou permanente, durante o trabalho, ou no seu trajeto para o trabalho em decorrência da função colaborativa exercida pelo servidor, conforme definição apresentada no Portal do Servidor.

Como ponto de partida para o estudo, utilizamos o próprio site da Universidade do Estado de Minas Gerais, que direciona o servidor para um processo de caracterização da situação de acidente de trabalho “mediante avaliação pericial”.

A caracterização da situação de acidente de trabalho só pode ser solicitada pela/o servidor/a pública/o ocupante de cargo de provimento efetivo e deverá ocorrer em até dezesseis dias úteis. O órgão responsável pelo tramite deste processo é a Secretaria de Planejamento de Gestão do Estado de Minas Gerais (SEPLAG).

Ao prosseguirmos com a leitura das etapas para a solicitação da caracterização do acidente de trabalho, no mesmo site, na primeira etapa nos deparamos com uma informação que pode gerar certo estranhamento e controvérsia: a solicitação da caracterização de acidente de trabalho deverá ser realizada pela/o servidor/a que sofreu o acidente ou por sua chefia imediata, no prazo de oito dias úteis, contados da data do acidente.

Há controvérsia na informação sobre o tempo para a formalização do processo de caracterização do acidente, que inicialmente é de dezesseis dias a contar do fato (acidente) e em seguida, outra orientação apresenta um prazo de oito dias para que seja feita a mesma solicitação, pelo próprio servidor ou por sua chefia imediata, a contar também da data do acidente. Pode-se inferir que o prazo de dezesseis dias se refere à conclusão do processo de caracterização do acidente de trabalho, enquanto os oito dias sejam o prazo para a solicitação da caracterização de acidente de trabalho, o que faz sentido, mas da forma que está escrito, não está explícita essa diferença.

A disponibilização de informações conflitantes em meios oficiais pode gerar confusão entre servidoras/es e chefias no processo de registro de acidentes de trabalho, especialmente se o acidente gerar afastamento. Ponderamos que servidoras/es afastadas/os entre oito e dezesseis dias podem vir a entregar o pedido de registro a sua chefia ao final de seu afastamento. Se o prazo real for de dezesseis dias, o/a servidor/a estará em tempo de exercer seu direito. Porém, se o prazo oficial for de oito dias, terá perdido o direito.

A competência para caracterizar o acidente de trabalho de servidores efetivos, na administração pública direta, autárquica e fundacional é definida no art.1º da Instrução Normativa 04 de

31/12/2014, como de atribuição da Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional (SCPMSO) ou de Unidades Regionais de Perícia e/ou dos Núcleos de Saúde Ocupacional, dos órgãos que o possuírem.

Como a UEMG não possui Núcleos de Saúde Ocupacional internos, a perícia de docentes ocorre nas Unidades Regionais de Perícia ou na Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional, localizada no centro de Belo Horizonte, capital do estado. Esse agendamento ocorre depois de o/a servidor/a entregar.

3 ALTERNATIVAS

Para superar as contradições existentes nas informações prestadas e facilitar o acesso ao processo de registro de acidente de trabalho a Gestão de Pessoas da própria UEMG pode disponibilizar um manual com passo-a-passo para todo o corpo docente. Assim, quando for necessário o registro, esse grupo de trabalhadoras/es já terão as informações de como proceder.

Considerando que a informação que pode gerar confusão está no Portal do Servidor, a universidade também pode requerer que façam alterações ao texto, de forma a deixar mais compreensível a que correspondem os prazos.

Outra possibilidade de melhoria no processo de gestão das licenças laborais por acidente de trabalho, ou mesmo adoecimento, seria a aproximação dos Núcleos Regionais de Perícia Médica e Saúde Ocupacional com a Gestão de Pessoas da Universidades, permitindo um trabalho complementar em todas as unidades da UEMG.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este estudo de caso sobre o processo de comunicação de afastamento por acidente de trabalho pelo corpo docente efetivo da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), destacamos que o estudo revelou que a comunicação transparente entre a instituição e o corpo docente é um elemento essencial. Para garantir que docentes compreendam corretamente os passos a serem seguidos e os documentos necessários ao processo de comunicação de acidente de trabalho é preciso pensar a eficiência e a eficácia na gestão do processo.

O papel que a instituição desempenha no gerenciamento dos afastamentos por acidentes de trabalho necessita ser melhor publicizado, pois a capacidade de resposta eficaz do setor de recursos humanos é fundamental para garantir que os docentes recebam o suporte necessário durante o período de afastamento.

Há que se considerar o investimento em programas de capacitação, para o corpo docente e pessoal administrativo, a fim de garantir que todas/os estejam cientes dos procedimentos corretos em caso de acidente de trabalho. Tal medida pode contribuir para a prevenção de conflitos e complicações no processo.

O presente estudo de caso teve como principal condutor a possibilidade de, através dos levantamentos de dados, oferecer embasamento para alternativas de aprimoramentos futuros, visando uma gestão mais assertiva da comunicação de acidente de trabalho, no âmbito da Universidade do Estado de Minas Gerais.

Por fim, consideramos que o exercício de pensar situações-problema reais em uma instituição foi importante para a

formação oferecida no âmbito do Curso Superior de Tecnologia de Gestão em Recursos Humanos. A técnica de Estudo de Caso viabilizou às estudantes fazerem a reflexão crítica e a apontar soluções a questões em diálogo com os conteúdos vistos no curso e com a legislação vigente, o que foi importante para a formação em progresso.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DISTRITO FEDERAL, 05 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 dez. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. (Cap. 4 Métodos científicos e Cap. 9 Técnicas de Pesquisa).

MAZZOTTI, A. J. A.. USOS E ABUSOS DOS ESTUDOS DE CASO. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651. Programa de Pós graduação em Educação, Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, RJ. 2006.

MINAS GERAIS. Instrução Normativa 04, de 31/12/2014. **Dispõe Sobre Os Procedimentos Para Caracterização de Acidente de Trabalho e Doença Profissional no Âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais..** Belo Horizonte, MG, 31 dez. 2014. Disponível em: <https://www.pesquisalegislativa.mg.gov.br/LegislacaoCompleta.aspx?cod=171897&marc=>. Acesso em: 09 dez. 2023.

MINAS GERAIS. **LEI COMPLEMENTAR nº 64, de 25/03/2002. Institui O Regime Próprio de Previdência e Assistência Social dos Servidores Públicos Civis do Estado e Dá Outras Providências..** Belo Horizonte, MG, 25 mar. 2002. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/leis/legislacao-mineira/lei/min/?tipo=LCP&num=64&ano=2002&comp=&cons=0#:~:text=2002%20%2D%20Texto%20Atualizado-,LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%2064,22%2F9%2F2020..> Acesso em: 10 dez. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 110, de 28 de dezembro de 2009**. Altera A Lei Complementar Nº 64, de 25 de Março de 2002,

Que Institui O Regime Próprio de Previdência e Assistência Social dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais e Dá Outras Providências. Belo Horizonte, MG, 28 dez. 2009. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LCP/110/2009/>. Acesso em: 09 dez. 2023.

MINAS GERAIS. **LEI nº 14.184, de 31/01/2002.** Dispõe Sobre O Processo Administrativo no Âmbito da Administração Pública Estadual.. Belo Horizonte, MG, 31 jan. 2002. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/14184/2002/?cons=1>. Acesso em: 09 dez. 2023.

MINAS GERAIS. **LEI nº 869, de 05/07/1952.** Dispõe Sobre O Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais. Minas Gerais, MG, 05 jul. 1952. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/869/1952/?cons=1>. Acesso em: 08 dez. 2023.

MINAS GERAIS. **DECRETO Nº. 46.352: Estatuto da Universidade do Estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte: Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, 2013. 36 p.

MINAS GERAIS. **Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.** Seplag. Portal do Servidor. 2024a. Disponível em: <https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/>. Acesso em: 10 mar. 2024.

MINAS GERAIS. **Gestão dos Trabalhadores:** Portal do servidor de Minas Gerais. Portal do servidor de Minas Gerais. 2024b. Disponível em: <https://www.uemg.br/gestao/servidores>. Acesso em: 04 abr. 2024.

MINAS GERAIS. **Saúde Ocupacional:** Acidente de trabalho. Acidente de trabalho. 2024. Disponível em: <https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/saude-ocupacional-acidente-trabalho>. Acesso em: 04 abr. 2024c.

PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS. **78: LICENÇA POR ACIDENTE EM SERVIÇO.** 5 ed. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais – Ufmg Prorh, 2015. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2021/11/las.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo De Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de Daniel Grassi.

STRATEGIZING E STORYTELLING: conexões e possibilidades de pesquisas¹

Aglaia Aguiar Fernandes Beolch Oliveira²

Karla Mara Coelho Perpétuo³

Pedro Henrique Oliveira Freitas⁴

Míriam de Castro Possas⁵

RESUMO

Como a natureza da estratégia como prática é estar inserida entre as pessoas, a criação de recursos discursivos e até narrativos para geração de significados dentro de uma lógica organizacional, facilita a elaboração dos objetivos estratégicos e as formas de alcançá-los, visto que a narrativa é uma forma de construção de sentido de direção e de propósitos nas práticas do dia a dia. Nesse sentido, o trabalho teve como objetivo geral compreender as relações entre a estratégia como prática e o *storytelling*. Após a revisão de literatura foram poucos os artigos encontrados que versavam sobre ambas as temáticas (*storytelling* e *strategizing*), mas, nos artigos encontrados, foi possível perceber a relação estreita entre discurso e estratégia; o *storytelling* como uma importante ferramenta estratégica, tanto em momentos de crise para construção de novas imagens para a organização, como para proporcionar uma melhor compreensão da visão estratégica da empresa e maior interação entre os funcionários; o papel das narrativas no processo de criação e legitimação de mudanças organizacionais e o fato das vivências pessoais dos colaboradores como fonte de aprendizagem que pode influenciar nas interações e no planejamento estratégico. Possibilidade de pesquisas futuras são apresentadas ao final do artigo.

1 Artigo publicado anteriormente no Encontro de Gestão e Negócios (EGEN/UFU) e premiado como Melhor Trabalho na Área dos Estudos Organizacionais.

2 Graduada em Recursos Humanos e Comunicação Social. Pós-graduada em Marketing Estratégico (aglaiaoliveira@gmail.com).

3 Graduada em Recursos Humanos, Psicologia e Administração (karlamara2801@gmail.com).

4 Graduado em Recursos Humanos (pedro.0593165@discente.uemg.br)

5 Professora da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios – FaPP-GeN/UEMG (miriam.possas@uemg.br)

Palavras-chave: Narrativas; Estratégias; Discursos; Estratégia como prática.

ABSTRACT

As the nature of strategy as a practice is to be inserted among people, the creation of discursive and even narrative resources to generate meanings within an organizational logic, facilitates the elaboration of strategic objectives and ways to achieve them, since the narrative it is a way of building a sense of direction and purpose in everyday practices. In this sense, the work aimed to understand the relationship between strategy as practice and storytelling. After the literature review, few articles were found that dealt with both themes (storytelling and strategizing), but in the articles found, it was possible to see the close relationship between discourse and strategy; storytelling as an important strategic tool, both in times of crisis to build new images for the organization, and to provide a better understanding of the company's strategic vision and greater interaction between employees; the role of narratives in the process of creating and legitimizing organizational changes and the fact that employees' personal experiences are a source of learning that can influence interactions and strategic planning. Possibilities of future research are presented at the end of the article.

Keywords: Narratives; Strategies; Discourse; Strategy as a practice.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo super conectado com mudanças rápidas e constantes (Seefeld, Ceni, 2020). O comportamento humano e, conseqüentemente, do consumidor muda a cada instante, impactando diretamente na forma como as empresas se apresentam ao mercado. O ambiente empresarial é de alta competitividade, exigindo que as organizações estejam preparadas para enfrentá-lo, conseguindo adaptar-se às incertezas.

De acordo com Whittington (2007) e Pettigrew (1996) apud Schreiber (2013), três aspectos caracterizam o ambiente organizacional contemporâneo: 1) o conhecimento como base; 2) pluralidade; 3) fragmentação. Essas três características ainda corroboram com a dualidade de interesses: coletivos X individuais. Nesse sentido, as organizações podem ser estudadas e compreendidas a partir de olhares diversos, teorias, paradigmas e epistemologias diferentes. Pensando em todos esses aspectos, três conceitos e suas interações foram os motivadores deste estudo: organizações, estratégias e pessoas, tendo em vista que a relação existente entre eles vem despertando olhares e interpretações diversas no contexto dos estudos organizacionais.

Diante de teorias, paradigmas e epistemologias diferentes, foram concentrados esforços em entender o *strategizing*, ou seja, o fazer estratégia na prática, o qual se apresenta como uma abordagem alternativa no campo da Administração e da estratégia organizacional, que dá um maior protagonismo ao sujeito e suas ações como essenciais para o fazer estratégia (Tureta, 2007). A importância desta abordagem torna-se evidente quando confrontada a complexidade do ser humano e do mundo contemporâneo, com o modo simplista como a Administração Tradicional posiciona o sujeito no contexto da organização e suas estratégias.

Enquanto a visão clássica privilegia a estatística, aspectos econômicos, generalizações, previsibilidade e um planejamento deliberado pela alta direção, as abordagens alternativas levantam um olhar social e de análise do contexto no qual o indivíduo está inserido ao “estrategiar” (Silva; Carrieri; Junquilha, 2008). “A representação da organização como uma coletividade de indivíduos que perseguem o mesmo objetivo não necessariamente reflete a realidade da maioria das

organizações, pois ignora as complexidades que caracterizam o momento atual” (Pettigrew, 1996 apud Schreiber, 2013, p. 94).

Essa complexidade advém de contextos, significados e ambientes diversos criados e recriados pelas interações humanas. A multiplicidade de pessoas e de interações sociais resultam em percepções diferentes sobre um mesmo ambiente, criando realidades adaptáveis, o que permite observarmos as organizações como ambientes dinâmicos, interativos e discursivos, onde emergem diversidades e diferenças, impactando também na visão de Cultura, que são símbolos, arte fatos e criações subjetivas que permeiam o mundo em que as organizações estão inseridas (Marchiori et al, 2013). Na busca por compreender a estratégia como prática social, as narrativas assumem papel relevante (Delaville; Mounoud; 2015).

Cada sujeito que faz parte dos ambientes organizacionais – internos ou externos – constroem suas próprias narrativas que coexistem em um mesmo ambiente. Assim, torna-se essencial trazer o *storytelling*, ou o ato de contar histórias, como mais um tema norteador do presente estudo. “É por meio das narrativas e na prática de *storytelling* que a organização constrói sua versão e um sentido sobre os acontecimentos que a perpassam, comunicando-os, debatendo-os e compartilhando-os com a sociedade” (Gabriel, 2004 apud Ceni, 2018, p. 6).

Podemos compreender a organização, portanto, como uma construção discursiva (Marchiori et al, 2013). Portanto, percebe-se que os conceitos de *strategizing* e *storytelling* se relacionam ao trazer como ponto central da discussão o papel de todos os indivíduos da organização na construção de estratégias, narrativas e realidades. Diante do exposto, o objetivo geral desse artigo é compreender as relações entre a estratégia como prática e o *storytelling* organizacional. Para isso, fizemos uma

revisão bibliográfica sobre as duas temáticas e traçamos pontos de convergência entre elas.

Como contribuição do estudo, espera-se ampliar a compreensão das narrativas, do *storytelling* e do conceito de *strategizing* e explorá-las enquanto teorias complementares. De modo que, este estudo possa servir como referência para outros que queiram ampliar as discussões e conhecimento acerca dessas temáticas, ainda pouco exploradas e relacionadas no Brasil. Nota-se uma necessidade e relevância de novas formas de pensar a gestão das organizações, tendo espaço para contribuições e reflexões mais críticas nos estudos organizacionais.

Este artigo se divide em cinco partes, sendo elas: esta introdução, em que são apresentados uma breve contextualização das temáticas, os objetivos do trabalho e a justificativa; o referencial teórico que se debruça sobre as temáticas do *strategizing* e do *storytelling* a partir de levantamento bibliográfico realizado sobre ambas as temáticas com enfoque no contexto organizacional. Em seguida, um tópico que apresenta as relações estabelecidas entre as duas temáticas a partir da leitura e aproximação com o tema. E, por fim, as considerações finais em que levantamos possibilidades de pesquisas futuras unindo os dois temas em questão.

2 STRATEGIZING

O planejamento empresarial estruturado, bem definido e em longo prazo, como as teorias clássicas propõem, pode não ser realmente efetivo e não se adequam ao atual cenário de mercado. Passa a ser necessário revisar os modelos de gestão. Vale lembrar que as teorias clássicas de estratégia apostam em um “plano deliberadamente produzido pela alta direção da

organização e imposto aos colaboradores para a sua execução” (Schreiber, 2013, p. 93).

Como um dos principais problemas dos referidos modelos destaca-se a tendência do reducionismo da complexidade presente tanto no mercado, como no universo organizacional, frequentemente representado por variáveis que não tem como abarcar a realidade com a qual a organização se defronta.” (Prahalad; Hamel, 1994 apud Schreiber, 2013, p. 93).

A estratégia como prática faz parte do grupo de abordagens estratégicas alternativas às normativas e prescritivas, porque sua perspectiva não é a econômica, mas a do discurso enquanto prática social. Nas palavras de Medeiros e Alcadipani (2013, p. 851):

A análise de estratégia não pode se resumir aos aspectos racionalistas de mercados e ambientes, ou a interpretações dos diversos atores que neles atuam, pois a estratégia não é independente das ações e práticas que a constituem, mas, sim, é parte integrante dessas ações ou práticas que, frequentemente, constituem-se na base para explicações ou justificativas.

Diante dessa perspectiva, a “estratégia como prática” ou *strategizing*¹, orienta-se pela interdependência entre pessoas e práticas sociais. Ou seja, todos os atores das organizações são parte e influenciam na definição de estratégias e nas tomadas de decisões, sendo que cada indivíduo entende a realidade e participa da construção das estratégias, por meio da sua vivência social, das suas experiências e dos seus valores (Jarzabkowski, 2005 apud Schreiber, 2013). A interdependência dos elementos que constroem a estratégia rompe com as visões polarizantes que separam indivíduo e organização. (Vaara; Whittington, 2012 apud Alcântara; Paiva; Brito, 2018).

¹ O termo também é conhecido como Strategy-as-practice (SAP) no trabalho de Richard Whittington

Sendo assim, a organização passa a analisar sua estratégia a partir de questões norteadoras como “Quem faz?”, “Como é feita?” e “O que é feito para dar suporte à estratégia?”, uma vez que agora todos aqueles que representam a organização, também se constituem como parte da estratégia (Jarzabkowski, 2005 apud Schreiber, 2013, p. 93).

Os colaboradores da organização passam então a criar interações constantes com as partes que constituem a empresa, influenciando as decisões organizacionais. Por outro lado, esses mesmos colaboradores também são impactados por aspectos internos e externos, interesses organizacionais e individuais e por diversos *stakeholders*, o que gera uma limitação às ações estratégicas (Mintzberg, 1978; Kay, 1996; Teece; Pisano; Shuen, 1997; Ghemawat, 2002 apud Schreiber, 2013).

Levando em consideração esses pontos, as organizações que adotam a estratégia como prática propõem que as estratégias sejam construídas em níveis e áreas variadas de acordo com as práticas diárias de todos os indivíduos da organização (Schreiber, 2013). Dito de outro modo, o foco da abordagem da estratégia como prática passa a ser a estratégia como uma atividade social construída que envolve os múltiplos atores que constituem a organização, sendo norteados pela integração dos participantes e suas práticas (Whittington, 2007; Jarzabkowski, 2005 apud Schreiber, 2013, p.95).

Corroborando com essa ideia, Gonçalo *et al* (2013, p. 135 e 136) afirmam que “a estratégia torna-se uma mistura de ação e direção, pois o conhecimento adquirido da interação entre indivíduos e organização, propicia que a estratégia se realize.”

Dessa maneira, as relações sociais que passam a surgir dentro do contexto organizacional e que é marcada por experiências

pessoais e interesses individuais passam a constituir os aspectos práticos desse novo modo de se fazer estratégia. (Jarzabkowski, 2005 apud Schreiber, 2013).

Gonçalo *et al* (2013) também afirmam que a estratégia deixa de ser constituída como um “atributo prévio das organizações” e passa a ser uma prática construída e adaptada aos diferentes contextos de cada empresa, levando-se em conta a interação das pessoas que a constitui.

Alcântara, Paiva e Brito (2018) ainda vão completar que para um melhor entendimento dos conceitos da estratégia como prática é importante resgatar o entendimento de práxis – a prática, ou seja, são as práticas e atividades cotidianas das organizações que geram impacto direto na construção das estratégias. As práticas por sua vez dizem respeito às “atividades humanas compostas por ações situadas no espaço e no tempo (Whittington, 2006 apud Alcântara, Paiva, Brito, 2018, p. 37)”. E envolvem, segundo Brito *et al.* (2014) apud Alcântara, Paiva e Brito (2018, p. 37), “(...) saberes, culturas, valores, crenças e símbolos que servem de referência para a produção de sentidos compartilhados coletivamente.”

Assume-se assim uma ideia de responsabilidade estratégica compartilhada, na qual os indivíduos vão trazer experiências, valores, conhecimentos e atitudes pessoais para construir e reavaliar as estratégias até então criadas, contribuindo para uma percepção e aplicação de mudanças nesse fazer estratégico (Gonçalo *et al*, 2013).

Portanto, o *Strategizing*, poderia ser descrito como o conjunto de ações e práticas sociais que estão diretamente relacionadas com as atividades cotidianas e processuais. Conforme pontuado por Jarzabkowski (2005) apud Schreiber (2013) “esta vertente teórica enfatiza o detalhamento de processos e práticas que constituem

as atividades cotidianas da organização e que contribuem para a construção estratégica organizacional” e pode ser dividida em três tipos:

- (i) as práticas administrativas que visam organizar e coordenar as atividades subjacentes à construção das estratégias, como planejamento, previsão, orçamento, sistemas de controle e indicadores;
- (ii) práticas discursivas, que proveem os recursos linguísticos, cognitivos e simbólicos que embasam as interações entre os indivíduos que realizavam práticas de estratégia;
- (iii) as práticas de interação social, que propiciam condições favoráveis para as práticas de estratégia, como reuniões, conferências, etc. (Jarzabkowski, 2005 apud Schreiber, 2013, p. 96).

Assim sendo, tanto o processo de se fazer estratégia, quanto os resultados da estratégia são afetados pela abordagem da estratégia como prática (Vaara; Whittington, 2012 apud Alcântara, Paiva, Brito, 2018).

Todavia, vale ressaltar que:

A análise de estratégia em organizações envolve a capacidade de também identificar os elementos intangíveis que compõem seu conteúdo, processo ou contexto organizacional. Enquanto a estratégia se expressa no plano da intenção, da implementação ou da sua aplicação prática, suas definições e deliberações são capazes de serem representadas, por exemplo, por planos, metas ou projetos. Quando a estratégia é representada pela própria ação vivenciada, que se construiu no exercício da atividade praticada, a ênfase da análise baseia-se em caracterizar seus componentes intangíveis, identificando novos conteúdos a partir das vivências que fazem sentido para todos na organização (Gonçalo *et al*, 2013, p. 147).

Diante do exposto, Fenton e Langley (2011) apud Alcântara, Paiva e Brito (2018), trazem para a reflexão a análise de textos como uma forma de entender e evidenciar a participação da práxis,

das práticas e dos praticantes no processo de construção da estratégia. “Dessa forma, o planejamento estratégico é formado por relações interativas e recursivas com textos, em especial, o texto da estratégia, de modo que mediante as interpretações, ocorrem modificações nos textos, formando um ciclo” (Spee; Jarzabkowski, 2011 apud Alcântara; Paiva; Brito, 2018).

3 STORYTELLING

Segundo Sánchez (2014), o fenômeno da web 2.0, criou uma multiplicidade de canais, por meio dos quais as organizações podem associar sua marca, sua identidade corporativa e expressar seus valores internos e propósito. Atinge-se tanto públicos internos quanto externos e a atenção é captada por meio de histórias que emocionam e passam a mensagem desejada. “The development of the web 2.0 is indirectly provoking an avalanche of audiovisual content, and its capacity to create communities provides an extensive use of audiovisual formats.”¹ (Lloret Romero; Canet Centelhas, 2008 apud Sánchez, 2014, p. 167).

À técnica de “contar histórias”, dá-se o nome de *storytelling*. Ela vem sendo muito utilizada pelas organizações, como uma estratégia para se diferenciarem diante de tantas mensagens, informações e formatos de comunicação, vencerem a alta competitividade do mercado e melhorarem o relacionamento com os *stakeholders*, chamada de *corporate storytelling*, afirma Sánchez (2018).

Corporate storytelling operates at two levels. Firstly, in being an exchange of identities between the organisation and its (internal and external) public, and secondly, as a form of mythical communication which allows the organisation to communicate to

¹ O desenvolvimento da internet 2.0 está provocando indiretamente uma avalanche de conteúdo audiovisual, o que proporciona um uso amplo de formatos audiovisuais

multiple publics with, apparently, the same message. (Knudson; Jones, 2000, p. 7 apud Sánchez, 2014, p. 165).¹

Criam-se, portanto, “narrativas visuais estratégicas contadas através das novas tecnologias de comunicação e das novas formas de interação social.” (Baptista, 2017, p. 588). Trazendo para o âmbito de organizações, o *storytelling* corporativo conta histórias sobre produtos e marcas, com um nível emocional no discurso, para influenciar consumidores e propor experiências e associações positivas à marca (Brieger, 2013 apud Sánchez, 2014). É importante trazer para a reflexão a perspectiva destacada por Baptista (2017) em que ao comunicar produtos, valores e experiências, objetiva-se a construção de reputação de marca.

Para Sánchez (2014), por meio das histórias criam-se e recriam-se realidades, permitindo que o receptor, ou destinatário, se aprofunde e sinta-as como se as vivenciasse. A realidade passa a ganhar novos sentidos e relações de causa e efeito.

Para as marcas e organizações, busca-se propor experiências, sensibilizar e tornar os consumidores (atuais e potenciais) comprometidos com a proposta da marca, que confiam e apoiam a mesma. Nesse contexto, os interesses das marcas e dos consumidores convergem e interagem (Brieger, 2013; Gruning; Hunt, 1984 apud Sánchez, 2014). “O *storytelling* não é uma simples narrativa, mas um discurso feito como meio de persuadir. [...] São narrativas que trazem uma ideologia, pois deixam vivo em nosso íntimo sentimentos e desejos que não existiam antes da chegada delas. Por isso, os *storytellings* são tão poderosos.” (Bernasconi et al., 2011, p. 8 apud Sánchez, 2014, p. 167).

¹ O *storytelling* corporativo opera em dois níveis. No primeiro, sendo uma troca de identidades entre a organização e o seu público (interno e externo), e no segundo nível, como uma forma de comunicação mítica na qual permite a organização se comunicar com múltiplos públicos com, aparentemente, a mesma mensagem (tradução livre).

A narrativa funciona como um centro de força de controle e ordem da organização, enquanto as histórias, a contra força, funcionam como uma força descentralizadora, trazendo diversidade e desordem. A narrativa busca a generalidade, ou seja, criar uma narrativa geral, una e coesa, a história (Oliveira, 2016 p. 29).

As histórias devem seguir objetivos específicos e, dessa forma, são personalizáveis, mas alguns elementos são comuns a todas. Sánchez (2014) elenca três desses a partir de Rob Gill (2011); Rodrigo Cogo (2010); Eivor Erkas e Jennifer Baron (2007), que são: 1) Deve ser gerada uma conexão emocional com os públicos-alvo; 2) As mensagens devem ser simples, de fácil assimilação e, conseqüentemente, de fácil lembrança; e 3) Devem ser transmitidas credibilidade e transparência através das histórias. É importante destacar, que para o item 3, Sánchez (2014) pontua que as mensagens não precisam ser necessariamente verdadeiras, afinal, transmite-se uma mensagem de identidade e não comercial.

3) La credibilidad y la transparencia, independientemente de que las historias sean ciertas o no, pues los usuarios/consumidores conocen sobradamente las técnicas publicitarias y deben percibir que lo que se les está contando no forma parte del abanico de mensajes comerciales o de marca, sino que se trata de un mensaje identitario (Sánchez, 2014, p. 167).¹

Mais do que transmitir informações para o público-alvo, Baptista (2017) afirma que o *storytelling*, enquanto estratégia corporativa, busca transformar consumidores em “protagonistas da história da empresa”, isso é, eles se tornam contadores e partilham dos valores da empresa, sendo envolvidos na sua essência.

¹ A credibilidade e transparência devem ser transmitidas, independentemente se as histórias são verdadeiras ou não, já que o público conhece as técnicas publicitárias e deve perceber a história como uma mensagem de identidade e não como parte de mensagens comerciais ou de marca (tradução livre).

As marcas com as histórias mais poderosas são aquelas que o consumidor tem orgulho em comprar e exibir e que sobretudo recomenda, compartilhando. Isto resulta numa simbiose perfeita e bastante poderosa que tende a evoluir para sentimentos de lealdade e confiança, que se tornam verdadeiramente essenciais para sustentar o crescimento de uma empresa a longo prazo. (Baptista, 2017, p. 589)

Ao fazer uso de uma narrativa bem elaborada e com objetivos, a organização se torna capaz de transmitir ordens e informações de uma maneira mais pessoal, envolvente e humanizada, como pontua Oliveira (2016).

Para Salmon (2008); Ramzu (2002) apud Baptista (2017), as pessoas não compram produtos, serviços ou marcas. Elas compram as histórias representadas, as promessas da marca e o modelo perfeito projetado. Ou seja, a forma como se vende a identidade da marca, é mais importante do que os produtos e serviços em si.

Mais do que consumir, os consumidores querem sonhar, acreditar, experienciar sensações positivas, “que reconforte e que forneça conhecimento sobre si mesmo e sobre o mundo que o rodeia, tal como fazem os contos tradicionais.” (Bettelheim, 2002 apud Baptista, 2017, p. 591). Isso significa dizer que “[...] as histórias não são apenas um meio de comunicação, mas são sobretudo um vínculo emocional entre a empresa e o consumidor, que implica uma espécie de ‘contrato’ entre o *storyteller* e o leitor, assente numa tentativa constante de manter o interesse do segundo.” (Eisner, 2008, p. 50 apud Baptista, 2017, p. 591).

Por isso, a página Sobre Nós ou Quem Somos, que encontramos nos sites institucionais, são as narrativas primárias que devem ser construídas para que as marcas se tornem únicas e exclusivas aos olhos do consumidor. Por meio delas transmite-se a história da empresa, dos seus produtos e da marca em si. É por meio

delas que o consumidor cria o primeiro vínculo com a empresa, sentindo e experienciando seu propósito (Baptista, 2016).

4 STORYTELLING E A RELAÇÃO COM A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Durante o levantamento bibliográfico, percebeu-se que a maior parte dos artigos que versavam sobre *storytelling* ou *strategizing* optaram por abordagens qualitativas como metodologia de análise. Dentre essas abordagens incluem-se estudos de caso, análises narrativas e interpretativistas. Os autores Alcântara, Paiva e Brito (2018) apresentaram a metodologia de círculos críticos-hermenêuticos em dois movimentos interdependentes (hermenêutico e crítico/dialético) e três momentos (contextual/sócio-histórico; formal/textual e interpretação-reinterpretação). Como outras alternativas às metodologias tradicionais, Oliveira (2016) trouxe a teoria do *Grounded Theory*. Apareceram ainda como procedimentos metodológicos, ensaio teórico, levantamento bibliográfico, pesquisa descritiva e pesquisa documental.

De forma geral, observou-se que as conclusões dos artigos enfatizaram temas, como: a grande relação entre o discurso e a estratégia (Schreiber, 2013; Gonçalo et al., 2013; Ceni; Rese, 2019; Seefeld; Ceni, 2020); o *storytelling* como uma importante ferramenta estratégica, tanto em momentos de crise para construção de novas imagens para a organização (Ceni; Rese, 2019), como, também para proporcionar uma melhor compreensão da visão estratégica da empresa e uma maior interação entre os funcionários (Gonçalo et al., 2013; Sánchez, 2014; Oliveira, 2016); o papel das narrativas no processo de criação e legitimação de mudanças organizacionais (Sánchez, 2014; Oliveira, 2016) e o fato das vivências pessoais dos colaboradores como uma fonte de aprendizagem que pode influenciar nas

interações e no planejamento estratégico (Schreiber, 2013; Gonçalo et al., 2013).

Alcântara, Paiva e Brito (2018), trazem para a discussão a estratégia como prática a ideologia e a hermenêutica crítica, ou seja, buscaram analisar o impacto a construção e da interpretação dos textos na construção da estratégia e a forma como as empresas impõem discursos, valores e cultura por meio do discurso textual.

Foi possível notar que as empresas que estão buscando uma maior participação dos colaboradores na formulação de seu planejamento estratégico, concomitantemente vem percebendo a importância das narrativas pessoais nessas construções, uma vez que os sujeitos dificilmente iriam conseguir dissociar totalmente sua vida pessoal de sua vida profissional. Podendo assim utilizar de sua trajetória como uma fonte de disseminação dos seus aprendizados para os demais colaboradores da organização ou como uma forma de gerar conexão (Schreiber, 2013; Gonçalo et al., 2013; Ceni; Rese, 2019; Seefeld; Ceni, 2020).

Sánchez (2014) e Oliveira (2016) vão destacar a importância da comunicação organizacional e do marketing nesse processo de adequação e integração da estratégia, sendo sugerido por eles, inclusive, a utilização de ferramentas de comunicação digital como forma de auxiliar nesse vínculo entre os stakeholders da organização.

Nota-se que, tanto a estratégia como prática ou *strategizing* como, também, o *storytelling* podem ser usados de maneira conjunta ou separada e em diferentes contextos e setores empresariais. No artigo escrito por Schreiber (2013), por exemplo, a partir de seus estudos de casos, ele identificou a estratégia como prática sendo utilizada no segmento da construção civil. Já

Ceni e Rese (2019) vão abordar sobre a utilização do *storytelling* no segmento de mineração e em um contexto de recuperação de imagem empresarial.

Como a natureza da estratégia como prática é estar inserida entre as pessoas, a criação de recursos discursivos e até narrativos para geração de significados dentro de uma lógica organizacional, facilita a elaboração dos objetivos estratégicos e as formas de alcançá-los. (Phillips; Sewell; Jaynes, 2008 apud Medeiros; Alcadipani, 2013). Visto que a narrativa é uma forma de construção de sentido de direção e de propósitos nas práticas do dia a dia (Felton; Langley, 2011 apud Medeiros; Alcadipani, 2013).

Segundo Medeiros e Alcadipani (2013, p. 852):

No caso da abordagem da estratégia como texto e discurso, a concepção da estratégia é uma narrativa autorizada, o que implica a tentativa de dramatizar a vida organizacional e introduzir histórias de sua performance (Putnam; Phillips; Chapman, 2004), as quais são reconstruídas na medida em que elementos novos são adicionados.

As histórias são capazes de construir conexões entre causas e efeitos e transmitir valores partilhados em marcos memoráveis mais antigos. Isso facilita a compreensão da organização e facilita seu processo de institucionalização (Gabriel, 2015 apud Oliveira, 2016).

O *storytelling*, de acordo com Baptista (2017), pode ser definido como uma estratégia que, por meio da criação de narrativas fictícias, indivíduos compreendem os acontecimentos reais que se deseja transmitir. “Segundo Thurlow e Mills (2015), às narrativas resultam do processo de *sensemaking*, isto é, do processo de fazer sentido. Além de construir e compartilhar significados, permitem que as mudanças sejam compreendidas” (Seefeld; Ceni, 2020, p. 96). São variadas as formas de utilização do *storytelling* no

contexto organizacional. No presente trabalho vamos nos ater a uma delas apontada por Baptista (2016).

O *storytelling* assume-se [...] como uma ferramenta organizacional capaz de identificar a evolução e o desempenho da estratégia pretendida pela empresa, e de estimular toda a organização (Gill, 2011), funcionando, por um lado, como um meio de transmissão de mensagens e de feedbacks, que facilitam a compreensão da estratégia da empresa (Jackson; Esse, 2006), e, por outro lado, como um estímulo, que favorece o desenvolvimento de atividades que fazem sentido para todos numa mesma organização (Marzec, 2007; Baptista, 2017, p. 590).

Portanto, o *storytelling* pode ser compreendido como uma das ferramentas para se executar a estratégia como prática no contexto organizacional. Podemos perceber uma correlação entre a estratégia como prática e o *storytelling*, à medida que temos o *storytelling* sendo produzido por indivíduos de uma organização, ou seja, os praticantes, como são definidos na teoria da estratégia como prática.

O *storytelling* é parte das organizações de diversas maneiras, indo da história de fundação aos planos estratégicos e a maneira como a empresa se adapta e muda conforme as alterações do contexto que está inserida (Boje, 2014 apud Oliveira, 2016).

Quando a visão estratégica passa pela narrativa, considera-se que essa última possui muitos significados, ou seja, é polissêmica. Isso se deve ao fato de que cada autor é um narrador e possui sua própria identidade. E é neste momento que o campo da hermenêutica se faz necessário (Küpers, Mantere, Statler, 2013 apud Alcântara, Paiva, Brito, 2018). Segundo Ricoeur (1990, p. 17) "a hermenêutica é a teoria das operações da compreensão em sua relação com a interpretação dos textos".

A hermenêutica crítica não é somente um método de pesquisa interpretativa (Alcântara, Paiva, Brito, 2018 apud Prasad, 2002), “mas uma abordagem epistemo-metodológica com conceitos relevantes para a interpretação e crítica dos textos, falas e conversações que constituem a estratégia” (Alcântara, Paiva, Brito, 2018, p. 32). Tanto na SAP - *strategy as practice* - quanto no *storytelling*, discursos e palavras são poderosos para o processo de significação e ressignificação do negócio. Conforme Alcântara, Paiva e Brito (2018, p. 38) “como textos estratégicos são produtos simultâneos do leitor e do autor, os processos interpretativos se tornam importantes para o estudo das estratégias pela SAP”. Os autores ainda refletem sobre a hermenêutica crítica na estratégia como prática, em que a primeira serve para identificar textos que estabelecem relações de poder e dominação em determinado contexto.

A primeira exigência da perspectiva da hermenêutica crítica é o rompimento rígido do dualismo entre ciências críticas e ciências interpretativas, tendo por base a ideia de Ricoeur (1990) de que não podemos separar crítica e hermenêutica (FORNÁS, 2013). Essa questão recebe respaldo na SAP em Vaara e Whittington (2012) e Jarzabkowski e Spee (2009), ao afirmarem ser relevante abordagens críticas para a explicação de fenômenos envolvendo estratégias organizacionais (Alcântara, Paiva, Brito, 2018, p. 39).

“Ainda como outro elemento fundamental, destacamos as relações entre linguagem (e comunicação e discurso) e interpretação no âmbito da proposta e do campo da estratégia como prática” (Alcântara, Paiva, Brito, 2018, p. 41). Isso demonstra as semelhanças, que por vezes passam despercebidas, entre o *strategizing* e o *storytelling*, já que ambos se apropriam de conceitos e de caminhos quase idênticos para atingir um objetivo organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O objetivo geral desse trabalho foi compreender as relações entre a estratégia como prática e o storytelling organizacional. Após a revisão de literatura foi possível perceber que as empresas que estão buscando uma maior participação dos colaboradores na formulação de seu planejamento estratégico, concomitantemente vem percebendo a importância das narrativas pessoais nessas construções, uma vez que os sujeitos dificilmente iriam conseguir dissociar totalmente sua vida pessoal de sua vida profissional. Podendo assim utilizar de sua trajetória como uma fonte de disseminação dos seus aprendizados para os demais colaboradores da organização ou como uma forma de gerar conexão (Schreiber, 2013; Gonçalo *et al.*, 2013; Ceni; Rese, 2019; Seefeld; Ceni, 2020).

Foram poucos os artigos encontrados que versavam sobre ambas as temáticas (*storytelling* e *strategizing*), mas nos artigos encontrados, foi possível perceber, a relação estreita entre discurso e estratégia (Schreiber, 2013; Gonçalo *et al.*, 2013; Ceni; Rese, 2019; Seefeld; Ceni, 2020); o *storytelling* como uma importante ferramenta estratégica, tanto em momentos de crise para construção de novas imagens para a organização (Ceni; Rese, 2019), como, também para proporcionar uma melhor compreensão da visão estratégica da empresa e uma maior interação entre os funcionários (Gonçalo *et al.*, 2013; Sánchez, 2014; Oliveira, 2016); o papel das narrativas no processo de criação e legitimação de mudanças organizacionais (Sánchez, 2014; Oliveira, 2016) e o fato das vivências pessoais dos colaboradores como uma fonte de aprendizagem que pode influenciar nas interações e no planejamento estratégico (Schreiber, 2013; Gonçalo *et al.*, 2013).

Alcântara, Paiva e Brito (2018), trazem para a discussão a estratégia como prática a ideologia e a hermenêutica crítica, ou seja, buscaram analisar o impacto a construção e da interpretação dos textos na construção da estratégia e a forma como as empresas impõem discursos, valores e cultura por meio do discurso textual. Sánchez (2014) e Oliveira (2016) destacam a importância da comunicação organizacional e do marketing nesse processo de adequação e integração da estratégia, sendo sugerido por eles, inclusive, a utilização de ferramentas de comunicação digital como forma de auxiliar nesse vínculo entre os stakeholders da organização.

Assim, nota-se que é um tema que já vem sendo bastante discutido no exterior, mas que ainda está em ascendência no Brasil. O *storytelling* também é uma estratégia que vem ganhando relevância nas organizações, mas ainda há poucos estudos sobre ele também, quando tratamos de publicações nacionais. Dessa forma, percebe-se uma necessidade e relevância de novas formas de pensar a gestão das organizações, tendo espaço para contribuições e reflexões mais críticas nos estudos organizacionais.

Possibilidades de pesquisas futuras são estudos teóricos que estreitem a relação entre as duas temáticas, principalmente tendo como bojo arcabouços teóricos que tragam a centralidade da comunicação, dos discursos e das narrativas nas construções de identidades, de estratégias, ou seja, da organização como um todo. Além disso, pesquisas aplicadas podem se debruçar sobre narrativas de trabalhadores que não ocupam cargos de alta chefia, mas que possuem protagonismos em suas narrativas, como exemplo, construção de carreiras por meio de mídias sociais ou meios de comunicação, como é o caso de cantores,

onde existe uma construção narrativa desde entrevistas até perfis profissionais e pessoais na internet, mas há uma série de organizações acima deles que também gerenciam sua carreira, como gravadoras e emissoras.

Outra possibilidade de pesquisa são análises de discursos empresariais antes e após repercussões negativas da empresa, por exemplo, como foi o caso da Heineken, após postagens sobre o movimento “Segunda sem carne”, análises essas que se debruçariam sobre o *storytelling* empresarial versus o posicionamento dos “*haters*” e a mudança de estratégia comunicacional em resposta aos comentários de internautas. Uma fonte rica de possibilidade de análise é, por exemplo, o Glassdor ou Reclame Aqui, onde os consumidores deixam avaliações sobre a empresa, outra fonte de pesquisa são as postagens dos *employer brandings*.

Além de pesquisas documentais, pesquisas observacionais e com narrativas podem ser realizadas, enfatizando o contexto organizacional como lugar privilegiado de construção de narrativas que são estratégicas. Narrativas essas que podem funcionar como colaboração à estratégia empresarial ou até mesmo como instrumentos de defesa e emancipação de trabalhadores em ambientes opressivos e de violência.

Organizações não são instrumentos neutros, dessa forma, narrativas e discursos podem funcionar como mecanismos de opressão ou de emancipação. E nesse processo contínuo de contestação e luta, os agentes envolvidos constroem ativamente narrativas e estratégias organizacionais. As empresas precisam estar cada dia mais preparadas para envolver os colaboradores em cada etapa da estratégia, rompendo com a visão tradicional de processos estruturados pela alta direção que são

compartilhados e aceitos por todos os membros da organização sem nenhum tipo de contestação. Em um ambiente complexo como o que vivemos, as individualidades e a coletividade estarão constantemente em conflito, cabendo às organizações saber administrar as diferenças e agir rapidamente quando o cenário mudar rápida e inesperadamente.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, V. C.; PAIVA, A. L.; BRITO, M. J. Desvelando “caixas-pretas” dos textos de estratégia: uma abordagem baseada na hermenêutica crítica. **Organizações & Sociedade**. 2018, vol.25, n.84, pp.30-49. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302018000100030&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 13 mar. 2021

BAPTISTA, Dina Maria da Silva. Uma nova perspectiva do conto: o storytelling na estratégia da comunicação empresarial. **Forma Breve**. O conto: o cânone e as margens. N.º 14, 2017. Disponível em: <<https://proa.ua.pt/index.php/formabreve/article/view/535>>. Acesso em: 13 mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.34624/fb.v0i14.535>

CENI, Jessica Cristina. **O processo de sensegiving nas narrativas da Samarco**: a prática de storytelling referente ao rompimento na barragem de Fundão em Mariana. Curitiba, 2018. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/54501>>. Acesso em: 18 ago. 2021.

CENI, J C., & RESE, N. (2019). **Conto de fadas da lama**: Uma discussão sobre tipologia de Storytelling. *Cadernos De Linguagem E Sociedade*, 20(2), v. 20 n. 2, 2019. Fluxo contínuo, p. 74–92. DOI: 10.26512/les.v20i2.24192. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/les/article/view/24192>>. Acesso em: 15 mar 2021.

DELAVILLE, V.; MOUNOUD, E. A narrative approach to strategy as practice: strategy making from texts and narratives. EM: Golsorkhi, D.; Rouleau, L.; Seidl, D.; & Vaara, E.(eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridgeet.al.: Cambridge University Press, 2015.

GONÇALO, Cláudio Reis *et al.* Storytelling para a Identificação de estratégia como prática. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**: RIAE, São Paulo, v. 12, ed. 1, p. 131-153, 2013. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227376006.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2021.

MARCHIORI, Marlene *et al.* **Estudos organizacionais em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; ALCADIPANI, Rafael. Strategy as Truth: respostas estratégicas na gestão de crises após um crime corporativo. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 487-461, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000400007&lng=p&t&nrm=iso>. Acesso em: 15 mar. 2021. Epub 22-Nov-2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000008>

OLIVEIRA, Allef Ayako dos Santos. **A importância do desenvolvimento da narrativa organizacional na construção da identidade organizacional e na sua comunicação : um estudo de caso – a Walmond**. 2016. 85 p. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização Comunicação Estratégica) – Universidade Nova de Lisboa, [S. l.], 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10362/19586>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

SÁNCHEZ, Carmen Costa. Storytelling e audiovisualização da comunicação corporativa: as chaves da campanha “Gracias por elegirnos” (Balay). **Organicom: Memória Institucional, Narrativas E Storytelling**. v. 11 n. 20. 2014. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139228>>. Acesso em: 13 mar. 2021

SCHREIBER, Dusan. Estratégia Como Prática No Segmento De Construção Civil. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**. v.1, n.1, Setembro/Dezembro – 2013. Disponível em: <<http://ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/2417/1445>>. Acesso em: 13 mar. 2021.

SEEFELD, R.; CENI, J. C. Qual é o lugar das narrativas na mudança organizacional? uma metassíntese de estudos de casos qualitativos. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 94–119, 2020. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.2.28077.94-119.

Disponível em: <<https://www.periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/28077>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas.

RAUSP, v. 46, n. 3, p. 122-134, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44530>. Acesso em: 22/12/2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-21072011000200003>.

TURETA, C. A Virada Prática nos Estudos de Estratégia. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.47, n.4, out-dez, p. 134-135, 2007. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902007000400012>

UMA ANÁLISE DE NARRATIVAS DE HESITAÇÃO EM REDES SOCIAIS VIRTUAIS EM DESCRÉDITO A VACINAÇÃO DA COVID-19

Gustavo Tomaz de Almeida¹

Ricardo Marques Braga²

Andreia Izabel de Sousa Alecrim³

Brenda Adriele Mendes Santos⁴

Mariana Brandão Silva⁵

Raquel Pereira dos Santos⁶

RESUMO

Atualmente, existe uma série de notícias falsas espalhadas em redes sociais virtuais sobre a vacinação da COVID-19, trazendo prejuízos à saúde pública. Trata-se de movimentos antivacinas, cujas práticas de desinformação impactam na redução da vacinação. Diante desse contexto, o objetivo desta pesquisa foi analisar as narrativas de hesitação construídas em redes sociais virtuais em descrédito a vacinação da COVID-19. Para tanto, de maio a outubro de 2022, foi realizada uma netnografia em 2 comunidades virtuais brasileiras, uma a favor da vacinação e outra contra, com observação participante e não participante. O trabalho foi enriquecido com registros em diário de campo, bem como 11 entrevistas individuais com membros de cada um dos grupos observados, totalizando 22. A escuta também abarcou o grupo a favor da vacinação, para ampliar a compreensão

1 Professor Doutor da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (gustavo.almeida@uemg.br)

2 Professor da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (rimbraga@gmail.com)

3 Graduada pela Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (andrea.0594166@discente.uemg.br)

4 Graduada pela Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (brenda.0594167@discente.uemg.br)

5 Graduada pela Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (mariana.bhe@gmail.com)

6 Graduada pela Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (raquel.0594174@discente.uemg.br)

de como as narrativas de hesitação não ganham solo fértil nesta comunidade. Os dados foram trabalhados por meio da análise de conteúdo. Como principais resultados e implicações, nota-se que informações sem embasamento agrava na hesitação vacinal causando o sofrimento pessoal e emoções conflitantes. A incerteza e suas diferentes formas mostra que as pessoas moldam seus conhecimentos e práticas de maneira dissemelhantes.

Palavras-chave: Fake News, Vacinação, COVID-19, Redes Sociais.

ABSTRACT

Currently, there is a series of false news spread on virtual social networks about the COVID-19 vaccination, causing damage to public health. These are anti-vaccination movements, whose misinformation practices impact on the reduction of vaccination. Given this context, the objective of this research was to analyze the hesitation narratives constructed in virtual social networks in discredit to the COVID-19 vaccination. To this end, from May to October 2022, a netnography was carried out in 2 Brazilian virtual communities, one in favor of vaccination and the other against, with participant and non-participant observation. The work was enriched with records in a field diary, as well as 11 individual interviews with members of each of the observed groups, totaling 22. gain fertile soil in this community. The data were worked through content analysis. As main results and implications, it is noted that information without foundation aggravates vaccine hesitancy, causing personal suffering and conflicting emotions. Uncertainty and its different forms show that people shape their knowledge and practices in different ways.

Key words: Fake News; Vaccination; COVID-19; Social Media.

1 INTRODUÇÃO

Embora os avanços na ciência e tecnologia na área da saúde contribuam para o aumento da expectativa de vida, historicamente, uma parcela da população sempre rejeitou tecnologias como a vacinação, através de grupos que se organizam para combater a prática de imunização, utilizando os meios de comunicação disponíveis em cada época (Levi, 2013). Na atualidade, as redes sociais virtuais representam o recurso mais utilizado para revelar esta suposta insegurança e ineficácia das vacinas (Leite; Matos, 2017), propagando, junto com as *fakes news*, o medo (Pena, 2018) e a baixa procura do imunizante (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2019).

Sobre as *fakes news*, diferente das notícias com erros, que tendem a ser corrigidas logo em seguida, elas são conceitualmente conhecidas como a comunicação com o objetivo de enganar, distorcer os fatos e manipular os usuários (Faix, 2018). Embora sua propagação seja antiga, o termo é relativamente novo, ganhando força em 2016 com seu uso na corrida presidencial dos Estados Unidos. Logo, seus principais líderes de comunicação são os próprios agentes políticos, além de digital influencers e demais personalidades públicas. Já em relação às redes sociais virtuais, a internet acelerou sua proliferação, visto que inicialmente é possível postar o que o usuário desejar (Prass, 2018). Por este motivo, acadêmicos têm alertado em anos mais recentes que é preciso um estudo aprofundado da construção social deste fenômeno (Yaqub, 2014). Especialmente porque a pandemia da COVID-19 expôs a sociedade ao inusitado, visto que ainda permanecem algumas indagações que a ciência ainda não conseguiu responder, abrindo espaço para a desinformação e ao oportunismo (Frugoli et al., 2021).

Diante dessa breve contextualização, essa pesquisa busca encontrar respostas que possam identificar quais as narrativas de hesitação são construídas em redes sociais virtuais em descrédito a vacinação da COVID-19. Para tanto, foi desenvolvida uma netnografia por meio do Telegram, fazendo registros em diário de campo das observações participante e não participante. O trabalho foi complementado com entrevistas com 22 participantes desta rede, aprofundando a compreensão da construção de sentidos envolvidos em suas narrativas.

Por sua vez, em relação a justificativa deste estudo, é importante lembrar que embora existam fake news ao redor do mundo, o Brasil é frequentemente citado como exemplo negativo, afirmando que o histórico de descrédito vacinal, por exemplo da febre amarela, teve relação com a desinformação em redes sociais de que a dose fracionada seria perigosa ou fraca (Costa, 2018). Tal relação foi reforçada pelo Ministério da Saúde (2019), mensurando uma queda iniciada em 2016 de 70 a 75% no alcance das ações de imunização.

Outras estatísticas encontradas na literatura também reforçam o traço histórico do problema no Brasil: (a) de dezembro de 2016 a março de 2017, 448 pessoas tiveram febre amarela e 144 tiveram morte confirmada pela doença (Cavalcante; Tauli, 2017); (b) para a tríplice viral, a cobertura caiu de 100% em 2004 para 85% em 2019, confirmando 8.052 casos de sarampo de dezembro de 2019 a setembro de 2020 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2019); (c) 1 em cada 5 brasileiros só confere atrasos de vacinação em casos de solicitação médica ou durante surtos de epidemias e pandemias (IBOPE INTELIGÊNCIA, 2020).; (d) o país alcançou a pior taxa de vacinação dos últimos 12 anos, não imunizando cerca de 14% da população (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2022), quando a recomendação é 95% (OMS, 2021). Os números são ainda mais

assustadores em relação à COVID-19, diante os 531 milhões de casos confirmados no mundo, sendo 6,3 milhões de óbitos até o final de maio de 2022. Destes, 31,1 milhões foram confirmados no Brasil, sendo 667 mil óbitos (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2022). Por fim, tal contexto tem relação com a alta transmissão do vírus, visto que 9% da população informou que jamais se vacinará (DATAFOLHA, 2020).

2 CONTEXTO HISTÓRICO BRASILEIRO SOBRE A VACINAÇÃO

A história mundial da vacina iniciou-se nos anos de 1800, quando o médico inglês Edward Jenner utilizou essa nova tecnologia com o objetivo de prevenir a contaminação por varíola, uma doença viral infecciosa que poderia culminar em morte (Presser; Silva, 2015). O teste experimental com a população brasileira iniciou em 1804, mediante influência do Marquês de Barbacena, que encaminhou cerca de sete crianças escravas para se vacinarem em Lisboa, com a supervisão de um médico. Após este profissional verificar as reações, certificar sobre a eficácia e segurança, a primeira dose chegou ao Brasil naquele mesmo ano (Chalhoub, 1996). Mas, no início, ainda circulava entre a população local certa desconfiança sobre se vacinar. Para reduzir os ruídos, Dom João VI decidiu vacinar seus filhos e criou em 1811 uma comissão de vacina no Rio de Janeiro (Presser; Silva, 2015). Contudo, o medo ainda permaneceu na maioria da população, justificado pelos boatos diante o desconhecimento sobre o que era a imunização. Um deles ocorria abertamente pela igreja católica, que mesmo submetida ao poder do monarca, cultuava que a pessoa vacinada sofreria de traumas no braço e estaria amaldiçoada (Chalhoub, 1996).

De 1811 a 1837 permaneceu a propagação de informações distorcidas, que diminuía a adesão ao imunizante. Com isso, no período regencial, foi declarada a obrigatoriedade de vacina

infantil e, em 1846, com Dom Pedro II no poder, foi decretado que a vacinação também seria obrigatória para adultos e abrangeria todo o país. A resolução não saiu do papel, até porque a fabricação em escala no Rio só começou em 1884. E mesmo quando iniciou a produção local, ainda existiam quase 2 mil pessoas internadas por varíola em 1904, porque as camadas populares rejeitavam o imunizante diante a continuidade de falsas notícias, as mais comuns: que o líquido seria pus de vaca e/ou que ficariam com feições bovinas (Hochman, 1998). Por isso, quando o Brasil já estava sob governo republicano, o ex-presidente Rodrigues Alves endossou a obrigatoriedade com o apoio do Congresso Nacional, sancionando a Lei de Vacinação Obrigatória de 1904, permitindo a circulação de pessoas em locais públicos apenas mediante apresentação de comprovantes de imunização. Além disso, somente estes poderiam firmar contratos de trabalho, se matricularem em escolas, casarem ou até mesmo viajarem. Essa exigência levou o povo, já tão oprimido, às ruas da capital da República por duas semanas (Hochman, 1998, Chalhoub, 1996).

Porém, por detrás deste protesto, havia a união de oposições políticas (monarquistas, militares republicanos mais radicais e operários) que queriam depor Rodrigues Alves, típico representante da oligarquia cafeeira. Criou-se, então, a Liga Contra a Vacinação Obrigatória, incluindo também os estudantes, que juntos queimaram bondes, assaltaram casas, quebraram lâmpões com pedras e derrubaram árvores. Outro movimento político que aproveitou para ir às ruas nessas semanas de novembro de 1904, foram os mais de 2 mil Cadetes da Escola Militar, em protesto, porém duramente reprimidos pelo Exército. Ao final destas duas semanas de conflitos, já eram 945 prisões, 461 deportados, 110 acidentados e 30 óbitos. Diante da dimensão da confusão, o ex-presidente Rodrigues Alves se viu obrigado a

desistir da vacinação obrigatória (Chalhoub, 1996; Presser; Silva, 2015). A violência maior, porém, veio em 1908, contudo não das forças repressivas, e sim da pior epidemia de varíola da história, quando o povo foi às pressas se vacinar voluntariamente, em um episódio contrário a Revolta dos Vacinados (Hochman, 1998; Chalhoub, 1996). Com isso, é possível observar que as notícias falsas remontam bem antes do século XXI, porém, com o surgimento das redes sociais digitais, sua proliferação passou a ser mais acelerada, como se debate a seguir.

2.1 As fakes news em redes sociais digitais

O uso de fake news pode ocorrer de forma mal-intencionada, seja individualmente ou por grupos relacionados aos setores público e/ou privado. Sua proliferação é acelerada por intermédio do marketing digital, que direciona uma campanha conforme o padrão de consumo dos usuários por meio de um “bot”, uma abreviatura para o termo robô. Isso significa que é possível automatizar o compartilhamento de conteúdo por meio de softwares farejadores de padrões de comportamentos on-line, bem mais rápido que se o trabalho fosse realizado por humanos (Prass, 2018).

Isso tem um alcance significativo, porque boa parte da população está nas redes: tanto os imigrantes digitais, que só tiveram acesso a estas novas tecnologias na adolescência ou vida adulta; quanto os nativos digitais, que nasceram ou desde a infância já estão nas redes (Prensky, 2001). Tal sociedade conectada contribui para a criação de uma cibercultura, um espaço de direcionamento de informações em excesso às massas, criando uma rede de (des)informação (Lemos, 2002). Porém, jornais, mídias televisivas, revistas ou o rádio também podem difundi-las. Isso causa danos por vezes irreversíveis para as sociedades democráticas (Arif, 2018), que independentemente do nível de democratização do

país, possuem este problema (Carneiro, 2018), embora seus veículos de comunicação possuam processos editoriais e de verificação dos fatos (Faix, 2018). Uma pesquisa anterior, por exemplo, ao analisar 210 mensagens enviadas por ouvintes à uma rádio, notou que cerca de 20% traziam informações falsas (Andrade; Cavalcanti, 2022).

Geralmente, sua construção ocorre a partir de fatores socioculturais, políticos e pessoais, mirando obter também ganhos financeiros, visto que enganar o público também pode aumentar o número de seguidores. Para tanto, mesmo tendo avanços no conhecimento científico que comprove a eficácia e a segurança das vacinas (Ballalai, 2017) no aumento de bem-estar (Cavalcante; Tauli, 2017), o leitor é manipulado nas redes por meio da competição de narrativas, ainda que algumas pessoas tenham sua vida particular exposta, impacte as organizações ou fragilize o convívio social, criando um ambiente polarizado e hostil (Puglierio, 2018). Há também casos em que a pessoa prefere acreditar numa versão da notícia que compactua com suas crenças e valores (D'ancona, 2018), o que a literatura descreve como tribalismo da informação, apontando que as fakes news também significam a negação individual ou coletiva da realidade. Nesta visão, elas se tornam aquilo que eu escolho negar (Aguiar, 2007). Sua proliferação também se deve porque parte da população não construiu o hábito de desconfiar e checar o conteúdo (D'ancona, 2018).

Soma-se ao cenário o fato de ainda não haver regulamentação eficaz que de fato limite o uso das fake news (Prass, 2018). Em complemento, embora o tema não seja um problema específico do campo jurídico, visto que há notícias falsas sobre vários temas e literatura no campo da saúde, ciência da informação, comunicação e outras áreas (Delmazo; Valente, 2018), as

proposições do Direito alertam que a própria segurança social está em jogo, sendo urgente o investimento em soluções que combatam seus efeitos perversos. Como um dos passos, o projeto 2.630/2020 propõe a lei brasileira de liberdade, responsabilidade e transparência na internet, objetivando redes sociais mais didáticas, impondo sanções mais graves, obrigando a remoção de conteúdos e definindo critérios para reduzir o alcance de postagens que tenham consequências pejorativas, sem ferir o exercício da liberdade de expressão (Faix, 2018). Tais efeitos danosos também impactam o campo da saúde (Delmazo; Valente, 2018), como se notará a seguir.

2.2 Fake news, redes sociais e vacinação

O direito de informar e ser informado é constitucional, inclusive sobre a prevenção e os tratamentos de saúde (BRASIL, 1988), o que tem reflexos na diminuição da mortalidade e aumento da longevidade. Estima-se que uma campanha adequada sobre a vacinação evite de 2 a 3 milhões de mortes mundiais por ano (OMS, 2021), sendo o método mais eficaz em comparação a outros tratamentos médicos (Santos; Hespanhol, 2013). A rede social é um dos espaços para fortalecimento dessas campanhas, inclusive no Brasil, em que 07 em cada 10 brasileiros se informam por meio delas. Como exemplo, em 2018, o governo federal divulgou a campanha digital Saúde sem Fake News, permitindo que via “whatsapp” o cidadão perguntasse se a notícia que recebeu sobre vacinação era ou não correta, criando um canal direto com sua equipe técnica (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2019).

Essas plataformas digitais se inserem em um contexto particular da sociedade contemporânea, impactando a dinâmica do capitalismo, por exemplo, ao permitir a circulação rápida de informação ao redor do mundo, criando um ambiente considerado o novo petróleo da economia. Não por coincidência,

as 5 marcas mais valiosas do mundo são do setor de tecnologia, que ainda aumentaram o seu valor de mercado em mais de 20% entre 2018 e 2019, porém, estudos anteriores também afirmam que 73% dos brasileiros entrevistados acreditam que ao menos uma informação falsa era verdadeira (Avaaz, 2020), e essa crença impacta, entre outros, no abandono da imunização (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE, 2020) levando ao reaparecimento de infecções já erradicadas ao final dos anos de 1990, como a poliomielite, febre amarela e o sarampo (Cavalcante; Tauli, 2017). Isso é bem ilustrado no recente fato de alguns pais recusarem vacinar seus filhos (Mcclure, Cataldi; O'leary, 2017), colocando em risco não só a saúde individual, mas também daqueles que o circundam. Isso porque, mesmo que o calendário de vacinas foque, principalmente, as crianças (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2019), o impacto da imunização infantil atinge todas as faixas etárias, uma vez que diminui a circulação do agente causador de doenças (Ballalai, 2017).

Embora essa realidade seja bem perceptível na atualidade (Costa, 2022), sua origem também decorre de movimentos antivacinas, que ganharam força no mundo em 1997, quando um estudo científico relacionou a tríplice viral ao autismo. Posteriormente, a comissão de ética confirmou que o pesquisador tinha fraudado os dados, a pesquisa foi retirada da revista, sua licença médica foi cassada e nenhum estudo posterior confirmou sua constatação (Saraiva; Faria, 2019). Já no Brasil, em 2014, alguns adolescentes associaram a vacinação contra HPV com a paralisia de membros inferiores, embora novamente os estudos científicos não comprovam a relação. Apesar disso, tais fatos se espalharam na internet, reforçando o movimento (Saraiva; Faria, 2019). Situações como estas levam os adeptos a duvidarem da real necessidade do imunizante, sua segurança e eficácia, recearem os eventos

adversos ou recusarem o imunizante diante as experiências anteriores negativas. Tal movimento tem ganhado força nas redes sociais, sendo que uma das comunidades no Facebook, criada em 2014 e com considerável aumento de seguidores em 2018, totalizando mais de 13 mil membros, foi incluída pela organização mundial da saúde como um dos 10 maiores riscos à saúde global. Posteriormente, a página foi excluída, mas seus membros migraram para o Telegram.

Em comunidades como essa, a literatura afirma que o maior engajamento, medido via curtidas e comentários, são de: (a) relatos pessoais de efeitos colaterais drásticos e ineficácia da vacina; (b) apoiadores oriundos de outros grandes movimentos antivacinas; (c) competição de narrativas em redes sociais com notícias veiculadas em portais oficiais de comunicação (Saraiva; Faria,2019). Para a COVID-19, que é o assunto que mais interessa a este trabalho e levando em conta o tempo rápido do desenvolvimento do imunizante, os movimentos antivacinas também alcançam maior engajamento nas redes, afirmando que a solução não foi adequadamente estudada, junto a desconfiança quanto à sua origem, disputas de poder político, ideológico, econômico e de demais domínios (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ,2020). Como ilustração, o próprio presidente do país criticou os protocolos de segurança e os meios de comunicação, desacreditou a ciência (Fernandes et. al, 2020), afirmou que a pandemia era apenas uma “gripezinha” e recomendou o remédio hidroxicloroquina mesmo com pesquisadores comprovando sua ineficácia (D’ancona, 2018). Ainda assim, a medicação continuou sendo recomendada e quem o contrariasse acabou sendo exonerado, como ocorreu com Nelson Teich, o segundo de muitos ex-ministros da saúde (Araújo; Eichler, 2022).

Com isso, mesmo que alguns proliferam nas redes sociais palavras otimistas sobre a possibilidade de um fim das epidemias decorrente do aumento da cobertura vacinal, a força institucional de narrativas antivacina torna complexo o exercício de combate às fake news (Costa, 2022) e constrói o sujeito hesitante à imunização (Camargo, 2022). Infelizmente, seu perfil geralmente é equivalente ao cidadão pobre, com menos acesso à educação, saúde fragilizada e que não pode se isolar porque depende da renda do trabalho braçal, que destoa do home office (Gaia, 2020). Para além do movimento antivacina, outro problema nas redes sociais virtuais é a infodemia, equivalente a um excesso de informações – parte delas falsas – juntamente com desdobramentos psicológicos, visto que às fake news podem propagar informações que levem a ansiedade, sobrecarga e depressão (OMS, 2021).

Situações como estas alertam à dimensão social mais ampla da desinformação, visto que as mentiras são propagadas de forma que a verdade desapareça (Arendt, 1967). Com isso, as “Realidades Falsas” criaram humanos falsos. Ou os humanos falsos irão gerar realidades falsas e depois vendê-las a outros humanos, transformando-as, eventualmente, em falsificações de si mesmos” (Dick, 1996, p.156). Por fim, é importante ressaltar que essa revisão não quer dizer que os avanços científicos sejam inquestionáveis, o problema das *fake news* é o desdobramento ao enviar e enganar à população daquilo que possui aporte teórico validado pela comunidade acadêmica. Esta manipulação por meio de narrativas tem consequências mais agressivas no contexto da vacinação, podendo culminar em milhares de mortes por doenças que já estavam erradicadas. O conflito da negação da realidade, portanto, é levar à sociedade ao esquecimento e não ao aprendizado, algo típico da pós-modernidade, visto que

os esquecidos e valentes negligenciam os cuidados com a saúde pública e propagam o adoecimento social (Camargo, 2022).

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, visando compreender as relações simbólicas estabelecidas (Gerhardt; Silveira, 2009), erguida a partir do paradigma interpretativista (Burrell; Morgan, 1979) e com natureza descritiva (Cooper; Schindler, 2016). A coleta foi desenvolvida por meio da netnografia, também conhecida como etnografia virtual, utilizada para observar e compreender a experiência vivida por um coletivo que está presente na internet (Hine, 2005). Para tanto, os pesquisadores deste estudo permaneceram de maio a outubro de 2022 em 02 grupos de comunidades no Telegram, uma se posicionando contra e outra a favor da vacinação da COVID-19, buscando compreender as narrativas de pessoas que compartilham, mesmo que muitas vezes com pontos de vista opostos, um posicionamento em relação ao mesmo fenômeno de experiências humanas.

A escolha do Telegram ocorreu durante o processo de busca de grupos de discussão sobre a COVID-19 nas diferentes redes sociais virtuais, momento no qual encontraram mais grupos nesta plataforma. Por sua vez, a seleção dos 02 grupos de observação ocorreu por serem as comunidades vinculadas ao tema com mais seguidores. Ressalta-se, ainda, que a pesquisa com o grupo de oposição às fake news ocorreu para enriquecer a compreensão de como as narrativas de hesitação não ganham solo fértil nesta seara. Essa escolha fez sentido para pesquisa até diante dos seus números: embora ambos existam há cerca de 1 ano, em julho de 2022 a comunidade a favor da vacina era composta por apenas 3.179 pessoas, contra 11.700 do grupo dos antivacinas.

Em ambos, foram realizadas observações participantes e não participantes, com notas semanais em diários de campo (Weber, 2009). Na prática, houve o registro principalmente das interações (texto escrito, imagens e transcrição de áudio) entre os participantes da comunidade, tendo como critério de seleção do excerto, os debates que possuíam mais frequência de interação, no sentido de maior volume de respostas.

Na sequência, tendo como critério selecionar pessoas que mais comentavam ou mais recebiam interações de suas narrativas, foram desenvolvidas entrevistas individuais com 11 pessoas de cada comunidade, na tentativa de equilibrar a escuta em campo. O objetivo inicial era uma entrevista por intermédio da plataforma da Microsoft Teams. Porém, quando fazíamos essa proposta por meio de chat individual, os participantes encerraram o contato e não respondiam qualquer interação. Por esse motivo, optou-se por trabalhar fazendo a entrevista no próprio Telegram, fazendo a interação síncrona por intermédio de gravações de áudio. Isso é, a pergunta era feita por áudio e o participante respondia também por áudio, sendo uma interação síncrona e que teve maior êxito, considerando a riqueza das narrativas nos áudios.

O estudo ocorreu com pessoas de 03 estados do Sudeste do Brasil, com 19 a 75 anos, sendo que em alguns casos o entrevistado optou por não mencionar a informação para maior sigilo de sua identidade, ocultando por exemplo sua idade ou profissão. Reforça-se que não houve um critério de recorte etário ou geográfico, visto que já foi mencionado que o critério era entrevistar as pessoas que tinham mais interação com seus pares na comunidade observada. Tal momento foi guiado pelo roteiro semiestruturado, elaborado a partir da revisão de literatura, tendo como principal fonte as técnicas projetivas, especialmente, de completar frases em terceira pessoa, na

qual se joga uma ideia, para o entrevistado dizer livremente o que vem à sua mente. Nessa situação, ao falar em terceira pessoa espera-se que o participante fale mais livremente, com menos receio de ser julgado por sua narrativa (Fensterseifer; Werlang, 2008), até mesmo em decorrência das polarizações que envolvem o tema. Além disso, as perguntas diretas do tipo por que não produzem sentido, dado que a observação não participante revelou que os antivacinas entendem que *fake news* é tudo aquilo que não acreditam, mesmo tendo comprovação científica. O uso da terceira pessoa foi útil em campo, até porque alguns entrevistados inclusive soltavam um “eu” ou “nós” durante seu relato projetivo.

Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra pelos próprios pesquisadores, a partir da escuta atenta dos áudios. A partir daí os excertos foram lidos e relidos pelos pesquisadores, selecionando as narrativas que apontavam para significados que mais se repetiam nas entrevistas. Para mais robustez, nesta etapa também houve a triangulação dos dados secundários (os dados produzidos pelos participantes nas 02 comunidades do Telegram), as observações participantes e não participantes registradas em diário de campo e as transcrições das entrevistas. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo categorial, uma técnica para produzir interpretações a partir de um texto focal, face um contexto social em estudo (Bauer, 2007). Por fim, as categorias foram formuladas após compreender as conclusões no campo.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

Grande parte da população utiliza a internet como principal meio de informação, e que nem sempre verifica a fonte das reportagens que compartilha. Este fato foi observado na pesquisa, onde muitas pessoas no período de pandemia ficaram

sujeito a ler e compartilhar notícias que não tinham certeza da sua veracidade, sendo muitas delas *fake news*. Isto ocorreu por não se ter muito detalhes da doença, o que acabou criando nas pessoas, o medo da atual situação que estava sendo vivenciada.

O estudo também pôde revelar que algumas pessoas não acreditam na vacinação, pois ao utilizar o argumento de que a vacinação buscava enfrentar o vírus, estas pessoas acreditavam que a vacina foi criada para acabar com a vida das pessoas, e que era um plano para a “Nova Ordem Mundial”. Impressionados com estes tipos de respostas e pelo comportamento dos entrevistados, os pesquisadores ficaram surpreendidos, pois sem terem argumentos plausíveis e sustentados, estas pessoas buscavam responder as perguntas baseados somente em suas ideias e convicções.

Com base nestes comportamentos, muitas pessoas durante a pandemia de Covid-19, além de se basearem nas suas crenças pessoais, se serviam também de muitas notícias falsas, o que os tornavam ainda mais convictos de suas escolhas. Os resultados mostram que estas práticas, além de serem características comuns da sociedade, acabam por interferir nos programas de vacinação e nos protocolos de saúde. Isto porque há uma desconfiança da população frente a eficácia da vacina e os seus efeitos para a saúde.

Durante as observações percebeu-se um enfoque no medo da vacina, um receio ainda perante ao imunizante em consequência do desconhecido, que desencadeia inseguranças, medos e ansiedade. A pandemia desequilibra o significado, levantando questões sobre atribuições de desejos, valores e crenças. A justificativa está nos efeitos colaterais devido à criação da vacina em um curto período de tempo e a gravidade de uma doença como o vírus. As primeiras vacinas saíram em 2020,

desenvolvidas em um curto espaço de tempo em relação às demais vacinas já criadas até agora, este fato, no entanto, levou muitas pessoas a não quererem se vacinar. A vacina da varíola, por exemplo, levou cerca de 20 anos para ser desenvolvida, e mesmo assim ainda exigiu uma maior testagem no decorrer de anos. A historiografia demonstra que os governos de Dom João VI e Dom Pedro II que ofereceram a vacina a seus súditos, muitos evitaram os vacinadores, isso contribuiu para as recorrentes e devastadoras epidemias de varíola (Westin,2020).

Além disso, a hesitação na vacinação é motivada pelo movimento anti vacina que se torna aliado às *fake news*. Associado a isso, é perceptível que as redes sociais tem influenciado na disseminação de informações da pandemia de COVID-19, o que colaborou bastante para o descrédito vacinal em todas as categorias. Isto pelo fato de ser um veículo de transmissão global e diário para todo o mundo, desempenhando uma grande influência na sociedade com linguagem acessível e relatos pessoais que causam empatia acompanhados de pavor.

O desconhecimento, representado pela negação explícita ou conspirações, traduz a rejeição da eficácia vacinal, quando alegam que o vírus não existe e que a composição química da vacina é prejudicial à população. Dessa maneira, alguns entrevistados entendem que transformaram essa doença numa “disputa de populismo”. A gravidade da pandemia, com os números de casos e de mortes aumentando a cada dia, levou a uma busca desenfreada por prevenção para a COVID-19. Foi neste contexto que surgiu toda uma discussão que marcou a forma de combate ao vírus e o seu surgimento.

A pandemia teve um grande marco no ano de 2020, atingindo a população mundial, causando danos na saúde. Sua disseminação tem sido rápida e assustadora, trazendo mortes e

hospitalizações, sobrecarregando o sistema de saúde em todo o mundo. Assim como a chegada do vírus, criou-se uma mudança repentina no cotidiano de toda a população, o isolamento social, o uso de máscaras e o distanciamento obrigatório, foram medidas utilizadas para reduzir o contágio, forçando um modo de vida. Sendo assim, o estudo permite identificar que a pandemia causou danos significativos na vida de muitas pessoas; os entrevistados narram que foi um momento de uma adaptação de um estilo de vivência que eles não esperavam, pois nunca pensaram que necessitaria viver em isolamento para se prevenir e que neste tempo ocorreram várias mudanças ao seu redor acontecendo simultaneamente de forma rápida. Caracterizando-a como uma doença horripilante que não estávamos preparados para enfrentar, dentre as consequências principais as crises econômicas, disputas políticas e ideológicas (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ,2020), fomentada pela irresponsabilidade do governo.

Conforme Dick (1996), as realidades falsas criarão humanos falsos. Ou, os humanos falsos irão gerar realidades falsas e depois vendê-las a outros humanos, transformando-as, eventualmente, em falsificações de si mesmos.” Concomitante, isso relaciona-se com um dos fatos ocorridos durante a pandemia sobre as *fakes news* e as respostas obtidas dos entrevistados quando disseram que já compartilharam notícias falsas e que na maioria das vezes não verificam a veracidade da informação antes de compartilhar. Quando o presidente do país desacreditou na ciência (Fernandes et. al, 2020), o mesmo acreditava na premissa de que o vírus não causava tanto impacto, indicando um remédio para ser usado e distribuído para a população sem estudos científicos na sua eficácia (D’ancona, 2018). Sendo assim, as ações governamentais contribuíram para uma descrença

populacional nos protocolos de segurança e na vacinação. Isso gerou irrealidades na vida de muitas pessoas que acreditaram nessas falácias e que poderiam ter evitado as consequências como o número de óbitos, o medo da população em relação à forma de se prevenir. Pois como colocado pelos entrevistados, no começo não se tinha muitas informações concretas de como era possível lidar com a doença, maneiras de combatê-la e que viam muitas receitas que dizia curar a COVID-19, estas incertezas acabaram por deixar muitas pessoas receosas do que era realmente verdade e o que era mentira.

Nas entrevistas os interlocutores foram encorajados a falar sobre o que consideravam mais importante, se há alguma relação entre Deus, a religião e a vacinação da COVID-19. Um grupo disse que não havia nenhuma relação entre a religiosidade e a imunização e cada indivíduo pensa como quer a respeito desse tema, assim como a relação de se vacinar é uma decisão individual. O outro grupo disse que a religião é algo criado pelo homem e que religiosidade difere de ter fé em Deus, que foi inventada para confundir e manipular as pessoas na sociedade, atrapalhando o sistema vacinal no combate da COVID-19 e interferindo na decisão de se vacinar. Ademais, outro grupo defende a questão da religião, pregando como argumento que a vacina seria uma marca que veio para diminuir o número de habitantes na terra, como parte de um plano arquitetado para a “nova ordem mundial”, mas ainda assim, que estaria tudo sendo manipulado pelos canais de comunicação social, como consequência que todos deveriam resistir e que ao dizer sim para a imunização é como se tivesse rebelando contra Deus.

Diante deste contexto, constata-se que em plena era digital com todas as tecnologias, a história se repete na situação atual, dado que na historiografia a religião confundia as pessoas a tomar

decisões equivocadas, como no ano de 1811 a 1837 em que igreja propagava notícias falsas, que a pessoa vacinada sofreria de traumas no braço e estaria amaldiçoada (Chalhoub, 1996).

Com todo avanço tecnológico e científico, a falta de conhecimento torna um problema global às redes sociais à luz das *fake news* com a COVID-19. São questões importantes levantadas durante a pandemia que ainda não teve conclusão da razão de tanta exploração através do uso das mídias sociais para tanta desinformação (Frugoli et al., 2021). A pesquisa observou que a maioria dos participantes tem consciência que as notícias podem ser falsas, tendenciosas e manipuladoras conforme os interesses individuais e políticos. E que as pesquisas devem ser feitas por fontes e sites confiáveis como, por exemplo, da organização mundial da saúde. Ainda assim, os entrevistados têm consciência de que as divulgações de notícias falsas atrasam a campanha vacinal e conseqüentemente o combate da pandemia. Neste sentido, os entrevistados dizem que sempre devem pesquisar em outros sites de fontes confiáveis, como, por exemplo, o da organização mundial da saúde, e que afirmam que as divulgações de notícias falsas atrasaram a campanha vacinal e conseqüentemente o combate da pandemia.

É perceptível que a mídia se torna um veículo de transmissão global e diário em todo mundo, tornando-se uma influência na sociedade. As *fakes news* contribuem para a propagação do vírus, uma nova realidade com impacto sociais, econômicas e de saúde extremamente prejudiciais para pessoas e países. Devido às diferentes descobertas científicas sobre a doença e acesso às discussões nas mídias e as controvérsias, percebem-se as transformações nas percepções dos interlocutores nas práticas com as mudanças de opiniões no decorrer da pandemia que

afetavam o comportamento e o entendimento de cada um, a cada momento.

5 CONCLUSÕES

A finalidade deste trabalho foi fomentar a discussão acerca da decisão das pessoas de se vacinarem ou não e para isso utilizou-se da perspectiva da COVID-19 para entender melhor este fenômeno. Com isso, a abrangência de informações é indiscutível a qual a sociedade contemporânea está exposta diante da proliferação das mídias digitais e como facilita o processo de democratização do conhecimento, mas também pode representar uma ameaça social, pois desacredita o conhecimento científico estabelecido, testes e inspeções. Nesse contexto, os cidadãos muitas vezes são vítimas de uma enxurrada de informações inautênticas e prejudiciais ao sistema de vacinação, fato este que coloca muitas dúvidas na mente do ser humano trazendo uma discussão importante para este contexto.

O objetivo deste trabalho foi analisar a relação entre as *fakes news* na hesitação vacinal da COVID-19 na sociedade contemporânea tendo como agravante as redes sociais digitais que facilitam o compartilhamento e a desinformação de notícias falsas. Diante disso, este estudo revelou que dentre os desafios explanados, quanto a confiança histórica na vacina e a esperança de normalização têm-se efeitos positivos na aceitação da mesma segundo alguns interlocutores. Em contrapartida, o medo e a incerteza, que podem estar associados a conversas negativas, influenciam no descrédito e na aceitação de outros interlocutores analisados e observados, entendendo assim, a influência entre as redes sociais digitais e as *fakes news*.

Dessa forma, essas discussões desfavoráveis e contrárias que vemos em torno das vacinas criam incertezas, medo e dúvida sobre o projeto que a princípio acredita-se ter que ser a vacinação em massa. As tratadas ponderações apresentam-se como parte de um ciclo recorrente de emoções relacionadas à vacina e revelam-se como importantes focos de análise que nos ajudam a compreender as crenças, práticas e valores com os quais essas emoções estão conectadas, assim desempenhando um papel produtivo nas decisões de vacinação das pessoas. Com isso, conseguimos perceber como as novas informações sem embasamento constantemente podem agravar a hesitação vacinal causando sofrimento pessoal e emoções conflitantes. Especificar a incerteza e suas diferentes formas mostra que as pessoas moldam seus conhecimentos e práticas de maneiras dissemelhantes.

Os principais resultados encontrados no estudo foram a identificação das dinâmicas nas redes sociais digitais em torno do debate sobre a vacinação. Verificou-se que não há um consenso entre os entrevistados, já que alguns tinham um posicionamento a favor das vacinas e a outros contrários, acarretando em um crescimento de discursos de anti vacinação. Isso não constitui uma contradição, mas mostra a necessidade de se pensar em como combater as *fakes news* e orientar as pessoas a seguirem fontes seguras. Principalmente pelo fato de que a informação não comprovada aparece muito em ambientes midiáticos como grupos fechados no Telegram e WhatsApp.

O estudo também mostrou que até o momento há um receio quanto a religião e a vacinação, principalmente pela construção nas redes midiáticas de uma resistência das pessoas. Elas se unem para defender uma associação a determinados vieses que podem ser políticos, ideológicos e fatos que levam a desconfiança

nas vacinas. Por exemplo, o governo e ciência ocasionadas como um plano para destruir a veracidade da vacinação, o que gera em grande parte da população uma hesitação vacinal devido a não saber em o quê acreditar.

Este estudo vem contribuir para a importância de não se fomentar notícias sem antes verificar suas comprovações, incentivando assim a relevância e necessidade das práticas em buscar comprovar determinadas informações antes de propaga-las, e não somente divulgar essas notícias sem verificar sua veracidade. O estudo revelou também que notícias falsas e rumores contra vacinas não é um fato recente, pois desde os primórdios já existiam as *fakes news*, claro que não era com uma propagação tão rápida como a de agora, mas já existiam. Outras campanhas de vacinação já foram prejudicadas pela disseminação de tais inverdades, tendo como consequência o aumento de pessoas não vacinadas, de contaminação e de mortes em alguns casos. Deve-se ficar atento nas informações que são compartilhadas e no que é dito, não só nas mídias sociais; mas com pessoas da convivência do dia-a-dia e aconselhá-los a procurar informações mais detalhadas da verdade dos fatos.

Este estudo apresenta algumas limitações, uma delas é que a maioria das narrativas foram realizadas por interlocutores com faixa etária próxima dos 30 anos, deixando de fora, por exemplo, pessoas com faixa etária mais avançada. Alguns jovens foram entrevistados, no entanto foi perceptível que não se interessavam muito em adquirir informações e ao apelo dos grupos anti vacina por estarem relacionados à imunidade apenas pela idade, que dá uma falsa sensação de segurança para os mais novos. Adicionalmente, outra limitação encontrada foi quanto a dificuldade de obter informações de pessoas que se determinavam contrárias a vacinação, pois foi percebido o

receio da comunidade que era “radical” em não aceitar a opiniões adversas o que instaurou uma insegurança e uma espécie de medo do cancelamento em manifestar suas determinadas opiniões.

Sendo assim, o objetivo deste estudo não é fornecer exemplos ou experiências que pudessem ser representadas universalmente sobre a vacinação no Brasil como um todo, mas sim trazer análises com mais detalhes de um fenômeno crescente e vivenciado por todos. Agregado a esse fator, o estudo não descreve críticas, mas sim uma reflexão sobre desafios na visão da COVID-19 e os medos e incertezas que essa vacinação precoce trouxe à população.

Além disso, nesse contexto de acontecimentos, entrou a dificuldade de analisar a um tema intenso como esse já que ocorreram grandes influências a todo momento. Nesse sentido, sugere-se que as futuras pesquisas sejam realizadas, com pessoas que possuem faixa etária acima dos 60 anos, isto em virtude das suas experiências vivenciadas, onde a questão da fake news pode ter um maior impacto em suas decisões. Outra sugestão de pesquisa futuras é de estudar ainda o problema em outras regiões geográficas e não apenas a do Sudeste, a fim de compreender as diferentes realidades de outros estados e regiões. É muito importante ressaltar que estas regiões são influenciadas por problemas estruturais, de acessibilidade e de abastecimento e a sua escolha também reflete o contexto sociocultural e político e a interpretação individual de cada um.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, O. A. A política na sociedade do conhecimento. **Trans/Form/Ação**, v. 30, n. 1. p. 11-24, 2007.

ANDRADE, Luiz Adolfo; CAVALCANTI, Lara. Escudos contra Fake News: um método para combater a desinformação nos ambientes de ensino. **Interritórios**, v. 8, n. 16, p. 165–183, 2022.

ARAUJO, L. G.; EICHLER, M. . L. O descaso epistêmico diante da pandemia de COVID-19 no Brasil. *Rev. Thema*, v. 21, n. 1, p. 174–189, 2022.

ARENDDT, Hannah. **“Verdade e política”**. In: Entre o passado e o futuro. São Paulo: Perspectiva, 2016.

ARIF, Nadia et al. Fake News or Weak Science? Visibility and Characterization of Antivaccine Webpages Returned by Google in Different Languages and Countries. **Frontiers in Immunology**, [s. l.], 2018.

AVAAZ. O Brasil está sofrendo uma infodemia de Covid-19. 2020. **Avaaaz**. Disponível em: https://secure.avaaz.org/campaign/po/brasil_infodemia_coronavirus/. Acesso em 15 jun. 2022

BALLALAI, Isabella. Vacinação e Longevidade. **Rev. Brasileira de geriatria. gerontologia**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 741–742, dez./2017.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: Bauer, M.; Gaskell, G. (Orgs.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis, Editora **Voices**, p.189–217, 2007.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

CAMARGO, Letícia Ferreira. Hesitação e recusa vacinal: a pandemia de covid-19 nos discursos antivacina brasileiros. 2022. 248 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Linguística, **Universidade Federal de Santa Catarina**, Florianópolis, 2022.

CARNEIRO, Fabiana Lumena. FAKE NEWS PROPAGADAS POR MEIO DIGITAL NO BRASIL: desafios para a governança e a gestão pública contemporânea. 2018. 74 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental, **Fundação João Pinheiro**, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2018.

CAVALCANTE, K., R., L., J.; TAUIL, P., L. Risco de reintrodução da febre amarela urbana no Brasil. **Epidemiol. Serv. Saude**, v. 3, n. 26, p. 1-4, set., 2017.

CHALHOUB, Sidney. Cidade febril: cortiços e epidemias na Corte Imperial. 2. ed. São Paulo: **Companhia das Letras**, 1996. 288 p.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de Pesquisa em Administração. 10 ed. **Bookman**, 2016.

COSTA, M. T. (2018, 22 de maio). Fake news tiveram influência na vacinação contra a febre amarela no Brasil, diz chefe da OMS. **G1**. Disponível em <https://www.glo.bo/31MjBHG>, acesso em 10 jun. 2022.

COSTA, Rosária Fátima Resende Belinati Salgueiro. O combate à desinformação: fake news pelo poder judiciário. **Brazilian Journal Of Development**, Curitiba, v. 8, n. 5, p. 33581-33590, maio, 2022.

D'ANCONA, M. Pós-verdade: a nova guerra contra os fatos em tempos de fake news. São Paulo: **Faro Editorial**, 2018.

DATAFOLHA - INSTITUTO DE PESQUISA. 9% não pretendem se vacinar contra Covid-19. Disponível em: <https://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2020/08/1988839-nove-em-cada-dez-9-nao-pretendem-se-vacinar-contr-covid-19.shtml>. Acesso em: 08 jun. 2022

DELMAZO, C.; VALENTE, J. C. L. Fake news nas redes sociais online: propagação e reações à desinformação em busca de cliques. **Rev. Media & Jornalismo**, v. 18, n. 32, p. 155-169, 2018.

DICK, P. K. The shifting realities of Philip K. Dick: selected literary and philosophical writings. New York: **Vintage**, 1996.

FAIX, A. Teaching online research in the “fake news” era. Paper presented at the Annual Meeting of the Association Supporting Computer Users in Education, **ASCUE Proceedings**, 51st, Myrtle Beach, SC, Jun 10-14, 2018.

FENSTERSEIFER, L.; WERLANG, B. S. G. Apontamentos sobre o status científico das técnicas projetivas. In: A. E. Villemor-Amara; B. S. G. Werlang (Orgs.), *Atualizações em métodos projetivos* (p. 15-33). São Paulo: **Casa do Psicólogo**, 2008.

FERNANDES, Carla Montuori; OLIVEIRA, Luiz Ademir de; COIMBRA, Mayra Regina; CAMPOS, Mariane Motta de. A pós-verdade em tempos de Covid-19: o negacionismo no discurso do governo no Instagram. 2020. 18 f. Monografia (Especialização) – Curso de Comunicação, **Universidade Paulista**, São Paulo, Rio de Janeiro, 2020.

FRUGOLI, Alice Gomes *et al.* Fake news sobre vacinas: uma análise sob o modelo dos 3Cs da Organização Mundial da Saúde. **Rev. da Escola de Enfermagem da USP**, v. 55, p.1-8, 2021.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. FAKE NEWS E SAÚDE: série: as relações da saúde pública com a imprensa. Brasília: **Fundação Oswaldo Cruz** – Gerência Regional de Brasília, 2020. 229 p.

GAIA, Ronan da Silva Parreira. Subcidadania, raça e isolamento social nas periferias brasileiras: reflexões em tempos de COVID-19. **Rev. Thema**, v.18, n. especial, p. 92-110, 2020.

GERHARDT, T. E. ; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da **UFRGS**, 2009.

Hine, C. Internet Research and the Sociology of Cyber-Social-Scientific Knowledge, The **Information Society**, 21:4, 239-248. 2005.

HOCHMAN, Gilberto. Saúde pública e construção do Estado na Primeira República. **Rev. Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 14, n. 39, p. 1-261, fev. 1998.

IBOPE. **Inteligência**. Pfizer.2020. Disponível em: <https://www.pfizer.com.br/metade-dos-brasileiros-nao-observa-se-carteirinha-de-vacinacao-esta-em-dia>. Acesso em 08 jun. 2022.

LEITE, L. R. T; MATOS, J. C. Zumbificação da informação: a desinformação e o caos informacional. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Biblioteconomia**, Documentação e Ciência da Informação-FEBAB. 2017

LEMOS, A. **Cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

LEVI, G. C. **Recusa de vacinas**: causas e consequências. São Paulo: Segmento Farma, 2013.

MCCLURE, C.C; CARTALDI, J.R; O'LEARY, S.T. Vaccine Hesitancy: Where We Are and Where We Are Going. **Clinical Therapeutics**, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2017.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Ministério da Saúde potencializará informações sobre vacinação. 2019. Disponível em: <<http://portalms.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/45441-em-parceria-com-twitterministerio-da-saude-potencializara-informacoes-sobre-vacinacao>> Acesso em 24 jul. 2022.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Protocolo de Tratamento de Influenza 2017: protocolo. Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde. Brasília, p. 1-51. abr. 2018.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE; **RECOMENDAÇÕES DA OMS SOBRE O USO DE MASCARA POR PROFISSIONAIS DE SAÚDE EM VISTA DA VARIANTE DE PREOCUPAÇÃO ÔMICRON, DIRETRIZES PROVISÓRIAS DA OMS. 22 DE DEZEMBRO DE 2021.** Brasl: Paho, 22 dez. 2021. Disponível em: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/55578>. Acesso em: 10 mar. 2022.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Entenda a Infodemia e a Desinformação na Luta Contra a Covid-19. **Folheto informativo.** Disponível em: https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52054/Factsheet-Infodemic_por.pdf?sequence=14. Acesso em 11 maio. 2022.

PENA, L. P. J. FAKE NEWS: uma breve análise acerca de sua Trajetória internacional, consequências políticas e Perspectiva jurídica. **Rev. Dizer**, v. 3, n. 1. 2018.

PRASS, R. Manipulação do comportamento do usuário pelo controle de dados na internet; entenda como funciona o tema proposto na redação do ENEM. **G1.** Rio de Janeiro, p. 1-1. 04 nov. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/blog/ronaldo-prass/post/2018/11/04/manipulacao-do-comportamento-do-usuario-pelo-controle-de-dados-na-internet-entenda-como-funciona-o-tema-proposto-na-redacao-do-enem.ghtml>. Acesso em: 23 jun. 2022.

PRENSKY, M. Nativos Digitais, Imigrantes Digitais, 2001. Disponível em: http://www.colegiongeracao.com.br/novageracao/2_intencoes/nativos.pdf. Acesso em 25 maio. de 2022.

PRESSER, N.; SILVA, M. L. Competência e comportamento em informação: uma análise social. **Revista Cubana de Informaciónen Ciencias de la Salud**, La Habana, v. 26, out./dez. 2015.

PUGLIERO, Fernanda. Como ódio viralizou no Brasil. 2018 Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/como-o-odio-viralizou-no-brasil>. Acesso em 25 jun. 2022.

SANTOS, P; HESPANHOL, A. Recusa vacinal: o ponto de vista ético. **Rev. Portuguesa de Medicina Geral e Familiar**, v. 29, n. 5, p. 328-333, 2013.

SARAIVA, Luiza J. C.; FARIA, Joana Frantz de. A Ciência e a Mídia: a propagação de fake news e sua relação com o movimento anti-vacina no Brasil. **Intercom: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**, Belém, p. 1-15, set. 2019.

WEBER, F. A entrevista, a pesquisa e o íntimo, ou por que censurar seu diário de campo? **Horizontes Antropológicos**, v. 15, n.32, p. 157-170, 2009.

YAQUB O, CASTLE-CLARKE S, SEVDALIS N, CHATAWAY J. Attitudes to vaccination: a critical review. **Soc Sci Med**. v. 4, n. 18, 2014.

WESTIN, Ricardo. **Senadores e especialistas temem que negacionismo prejudique vacinação contra covid-19**. 2020. Fonte: Agência Senado. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/12/senadores-e-especialistas-temem-que-negacionismo-prejudique-vacinacao-contracovid-19>. Acesso em: 01 out. 2022.