

Saber Humano

Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti

E-ISSN 2446-6298
Vol. 11, n. 18. Jan./Fev. 2020.
Restinga Sêca, RS.



Saber Humano – Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti

Estrada Recanto Maestro, nº 338 | Distrito Recanto Maestro | Restinga Sêca-
RS Cep: 97200-000

Tel. (55) 3289-1141 | (55) 3289-1139

saberhumano@faculdadeam.edu.br www.saberhumano.emnuvens.com.br/sh

Licença Creative Commons



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-Não
Comercial- Compartilha Igual 4.0 Internacional.

É permitida a reprodução dos artigos desde que citada a fonte.

Os conceitos emitidos em cada artigo são de responsabilidade de seus respectivos autores.

APOIO:



Corpo Editorial

Editor-Chefe

Prof. Bruno Fleck da Silva, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Pontifícia Universidade Católica de Campinas-PUC Camp, Campinas-SP, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Editores Adjuntos

Dra. Patrícia Wazlawick, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Editor Gerente

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Editor de Layout

Laura Scortegagna Lopes, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Consultoria SEER/OJS

Lepidus Tecnologia, Brasil.

Conselho Editorial

Dra. Constança Terezinha Marcondes Cesar, Universidade Federal de Sergipe-UFS; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo-PUC SP, São Paulo-SP, Brasil.

Dr. Élsio José Corá, Universidade Federal da Fronteira Sul-UFFS; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul-PUC RS, Porto Alegre-RS, Brasil.

PhD Marcos Cordeiro D'Ornellas, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil. Dra. Lisiane Pellini Faller, Faculdade Metodista de Santa Maria-FAMES, Santa Maria-RS, Brasil.

Me. Tais Andrade, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Lisandra Manzoni Fontoura, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil. Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional-IMED, Passo Fundo-RS, Brasil.

Esp. Horácio Chikota, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Me. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre- RS, Brasil

Me. Vinícios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil.

Me. Lúcio André Müller Lorenzon, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Luterana do Brasil-ULBRA, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia-UNIPG, Perugia-PG, Itália; Universidade Estatal de São Petersburgo -SPBU, São Petersburgo-Distrito Federal do Noroeste, Rússia; Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Ricardo Schaefer, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Estela Maris Giordani, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dr. Erico Azevedo, Pontifícia Universidade Católica-PUC, São Paulo-SP, Brasil; Universidade Estadual de Campinas-UNICAMP, Campinas-SP, Brasil.

Dra. Leticia Lassen Petersen, Faculdade América Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil; Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa-RS, Brasil.

Dr. Siegfried Muñoz van Lamoén, Universidade de Playa Ancha de Ciencias de la Educación-UPLA, Valparaíso, Chile.

Me. Vera Lucia Rodegheri, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Assessores Científicos/Avaliadores

Dr. Jonábio Barbosa dos Santos, Universidade Federal da Paraíba-UFPB, Campina Grande, PB; Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, Campina Grande-PB; UNIFACISA, Campina Grande- PB, Brasil.

Me. Felipe Dalenogare Alves, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Clarissa Mazon Miranda, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS,

Brasil. Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia-UNIPG, Perugia-PG, Itália;

Universidade Estatal de São Petersburgo-SPBU, São Petersburgo-Distrito Federal do Noroeste, Rússia; Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dr. Erico Azevedo, Pontifícia Universidade Católica-PUC-SP; Universidade Estadual de Campinas- UNICAMP, Campinas-RS, Brasil.

Esp. Eloy Demarchi Teixeira, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS,

Brasil. Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional-IMED, Passo Fundo-RS, Brasil.

Me. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS, Porto Alegre- RS, Brasil.

Me. Vinícios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil.

Dra. Patrícia Wazlawick, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS,

Brasil. Me. Elita Maria Bianchi Tessari, Faculdade América Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil.

Me. Rafael Gomiero Pitta, Faculdade de Balsas-UNIBALSAS, Balsas-MA, Brasil.

Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Dra. Estela Maris Giordani, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria-RS,

Brasil. Me. Paulo André Nogueira Lima, Faculdade de Balsas-UNIBALSAS, Balsas-MA, Brasil.

Me. Luiz Dutra, Antonio Meneghetti Faculdade-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil.

Dra. Ana Marli Bulegon, Antonio Meneghetti Faculdade-AMF, Restinga Sêca-RS,

Brasil. Me. Ariane Simioni, Universidade Federal de Pelotas-UFPEL, Pelotas-RS, Brasil.

Me. Marcia Zilio, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS-Unijuí, RS, Brasil.

Dra. Leticia Lassen Petersen, Faculdade America Latina-FAL, Ijuí-RS, Brasil; Fundação Educacional Machado de Assis-FEMA, Santa Rosa-RS, Brasil.

Me. Grasiela Lourenzon de Lima, Faculdades Santo Augusto-FAISA, Santo Augusto-RS, Brasil.

Me. Rosane Maria Neves, Instituto Federal de Santa Catarina-IFSC-Campus Gaspar, Gaspar-SC, Brasil.

Dra. Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Restinga Sêca-RS, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria-RS, Brasil.

Saber Humano: Revista científica da Antonio Meneghetti
Faculdade – Vol. 11, n. 18 – Restinga Sêca: Antonio
Meneghetti Faculdade, 2021. 191 p.: il.

Semestral

A partir de 2014, a Saber Humano: Revista científica da Antonio Meneghetti Faculdade publicada de 2011, Vol. 1, n. 1 até o ano de 2013, Vol. 3, n.3 , em formato impresso, passou a publicar apenas na versão On- line.

Modo de acesso World Wide Web:

<<http://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/index>>.

ISSN: 2178-7689

E-ISSN: 2446-6298

1. Ontopsicologia 2. Administração 3. Sistema de informação
4. Direito 5. Educação I. 6. Interdisciplinar. Faculdade Antonio Meneghetti Bibliotecário Responsável: Claudiane Weber. CRB-10/1917

Editorial



Prezado leitor,

Com satisfação, a Saber Humano, Revista Científica da Antonio Meneghetti Faculdade tem a satisfação de apresentar à comunidade academia e público em geral sua edição de **número 11 e volume 18**.

Esta edição é aberta com um ensaio, de autoria do Prof. Ms. Claudio Corrêa Carrara, intitulado: *Humano: Arte e Beleza para Ser* que pretende repensar o discurso livre sobre Arte e sua função na vida humana. O repensar destina-se à defesa da Arte como elemento da natureza ontológica do homem e não somente como função lúdica ou de crítica. A seção Ontopsicologia é aberta com o artigo em língua italiana de autoria do Prof. Dr. Paolo Zenorini intitulado: *Verso L'Umanesimo Perene*. Esta publicação, de caráter inédito tanto no Brasil como na Itália, destina-se a revisitar as origens do Humanismo e a pensa-lo em seu caráter atemporal, portanto, de um Humanismo Perene. O alto nível de argumentação e lógica científica possibilita o diálogo com a atualidade, onde a situação de crise generalizada, incluso a pandêmica, desponta como reorientação do papel predominante do homem como elemento central e condutor da história e da vida.

A seção Administração apresenta aos leitores três contribuições com temáticas bastante pertinentes que envolvem perspectivas de aplicação de fundo transdisciplinar: *Relacionamento com a marca: elaboração de instrumento para diagnóstico*, de autoria de Ismael de Mendonça Azevedo, Ponciano Rodrigues Bezerra Neto, Renato Araújo de Carvalho e Matheus Silva Dias; *Desempenho organizacional e indústria 4.0: uma proposta de framework conceitual* de autoria de Lucas Tartarotti, Luis Fernando Moreira e Deonir De Toni; e por fim, *Satisfação do usuário no atendimento de saúde no serviço público brasileiro* de autoria de Aline Garcia Pereira e Lizandra Garcia Lupi Vergara.

Visando sempre o aspecto interdisciplinar voltado à centralidade do humano, nossa revista traz dois textos na seção de Educação. As publicações apresentam reflexões

sobre os temas da aprendizagem a partir de problemáticas atuais: *Percepção dos docentes sobre o processo de ensino e aprendizagem nas aulas remotas na pandemia da COVID-19* de autoria de Florisvaldo Cunha Cavalcante Junior, Alessandra Carla Ceolin, Herrisson Queiroz Neto, Michel Ferreira Batista, Josaias Santana dos Santos e Eduardo Magno Santos de Brito; e *Serviço militar e Exército Brasileiro: análise da influência no processo de aprendizagem e desenvolvimento cognitivo*, de autoria de Matheus Grigoletto Pereira e Everton Luis de Lima Guterres.

Por fim, a seção Interdisciplinar apresenta: *A mulher e o mercado de trabalho: uma discussão sobre a (re)inserção após a licença-maternidade* de autoria de Francielle Molon da Silva, Rithiely Souza Lemes e Izanara Ayres Coelho Aldrighi, refletindo acerca a reinserção no mercado de trabalho a partir da variável independente do fator maternidade.

Desejamos ao leitor uma profícua leitura, bem como, agradecemos o contínuo trabalho de excelência realizados pelos avaliadores e toda a equipe editorial da Saber Humano: Revista Científica da Antonio Meneghetti Faculdade e nosso especial agradecimento aos autores que aqui tiverem seus textos publicados.

Cordiais Saudações

Prof. Ms. Bruno Fleck da Silva, editor-chefe.



Humano: Arte e Beleza para Ser¹

Claudio Carrara²

Uma obra de Arte, quando é verdadeira Arte, é atemporal e universal. Dada esta premissa, implica ser também um reencontro com os valores perenes do homem, atributos essenciais de sua constituição ontológica: Uno, Verdadeiro, Bom, mas sobretudo, Belo!

A relativização da Beleza, entendida enquanto construção cultural ou opinião representa um dos grandes equívocos de nossa geração. A crença de que a estética é secundária, acessória, dispensável ou mesmo desnecessária é a negação de como as coisas são ou como o mundo-da-vida é em si mesmo.

A natureza é estética, o homem é estético. A evidência de que o Belo naturalmente atrai e agrada, é constatação própria nas expressões diversas da vida: nos animais, nas plantas, inclusive no modo como as crianças carregam em seu modo a proporção estética da Beleza. O gênero humano provém e sustenta-se em uma inteligência, que antes de ser funcional é, sobretudo, estética.

A atual crise vivenciada de modo global hoje se constitui, sobremaneira, crise de identidade, de valores, que justamente apontam para a sustentação da orientação essencial do ser no mundo do sujeito humano: Quem sou eu? Quem é o homem? Que propósito tem o homem sobre esta jornada chamada existência?

Se afirmou-se antes que a Arte é dimensão essencial do homem, cabe agora questionar: a Arte pode ser um caminho reorientação ao caminho essencial do homem?

¹ Locução proferida como abertura do sarau “**Dante: 700 anos**” aos 29 de maio de 2021, na Faculdade Antonio Meneghetti-AMF (Recanto Maestro), em ocasião das comemorações dos 700 anos de nascimento do Sumo Poeta Dante Alighieri.

² Mestre em Administração de Empresas pela UNISINOS. Especialista em Psicologia com Ênfase em Ontopsicologia pela Universidade Estatal de São Petesburgo Rússia. Graduado em Administração com ênfase em Análise de Sistemas, pela PUC-RS (1992). Administrador de Empresas, sócio-fundador do Grupo Meta, um dos principais grupos empresariais de Tecnologia da Informação de capital brasileiro, onde exerce as funções de Diretor Administrativo-Financeiro e Desenvolvimento Organizacional. claudio@meta.com.br

A Arte enquanto expressão da Beleza que existe no próprio homem é uma orientação reveladora daquele profundo que é o próprio Homem em seu íntimo, daquilo que cada sujeito humano é. Através da experiência artística e do interno movimento estético o homem afina a percepção que tem da vida, das coisas e de sua própria natureza. Nesse movimento digno do gênero humano aflora-se a capacidade criativa e intuitiva que desemboca na sublime experiência do prazer, produzida pelo Belo.

O encontro com a Beleza torna o homem íntimo às coisas externas e o reconecta à própria realidade de identidade. Mediante isso se abre o entendimento dos elementos da proporção, harmonia, ritmo, tempo, cadência, identificáveis em todos os aspectos da vida: da ordenação cósmica aos elementos fáticos do trabalho e do tempo livre.

A Arte, para ser vivida, deve ser tomada não somente como produção e fruição do objeto artístico especificamente, mas como forma de encontro com a própria vida em dimensão existencial, com a novidade do próprio existir. Também em elementos como as situações cotidianas, problemas, relações, negócios, em tudo aquilo que é específico da vida do homem, tudo isso, através da Arte pode ser orquestrado, ordenado, cadenciado, proporcionado a um escopo específico: o da funcionalidade e estética próprias do humano. Quando a facticidade dos afazeres cotidianos ultrapassa a mera repetição, habituada, embotada, consumista, o cotidiano torna-se Arte: da Arte de Viver à Arte de Ser. Do consumir ao ser consumido pela sagrada dimensão artística da vida em plenitude que dá o prazer estético de existir.

Por fim, a Arte como manifestação do Belo se constitui como pedagogia segura para as futuras gerações. Afinando, sensibilizando, provocando a criança, o jovem, à vocação natural à Beleza. Tal caminho é via segura para a formação de indivíduos autênticos, capazes de serem responsáveis protagonistas de sua existência, construtores de uma sociedade civil e humana. Esse é o propósito de uma perspectiva humanista.



Verso l'Umanesimo Perene

Paolo Zenorini ¹

La definizione di umanesimo negli ultimi anni è stata usata sempre più frequentemente, alcune volte arricchendo il dibattito, purtroppo sempre più spesso a sproposito.

In ambito culturale, nelle ultime decadi si è fatto spesso riferimento alla necessità di rimettere l'uomo al centro (la parola uomo deriva dalla radice sanscrita *bhu-* che successivamente divenne *hu-* (da cui anche *humus*, terra. Fa quindi riferimento ad una nascita dalla terra). Molto spesso temo ci si sia confusi con l'etimologia di persona², in modo particolare memoria della derivazione etrusca *persu*, indi *persuna*, ritrovata sulle iscrizioni tombali, facente riferimento a personaggi mascherati, il rappresentato e non l'uomo in se. È importante chiarire per capire che la distinzione non è così netta, si afferma sempre l'essere umano, ma nella parola uomo si evidenzia la sua causa, il suo accadere, nella parola persona la sua rappresentazione, il *πρόσωπον* (*prósōpon*) greco dove indica il volto dell'individuo, non l'individuo stesso.

¹ Doutor em Filosofia e Teologia (Doutorado de Pesquisa - Universidade de Viena, Áustria). Doutor em Filosofia e Teologia (Doutorado de Pesquisa - Università Antonianum di Roma, Itália). Bacharel em Filosofia e Teologia (Facoltà Università di Filosofia e Teologia, Università degli Studi di Perugia e Università Lateranense di Roma, Itália). Iniciou Graduação em Direito (Facoltà di Giurisprudenza, Università di Trento, Itália). Diploma de maturità junto ao Instituto Tecnico Commercial de Bolzano. Professor de Ontopsicologia com atuação Internacional. Professor Convidado do Bacharelado em Ontopsicologia da Antonio Meneghetti Faculdade (AMF). Empresário. paolo.zenorini@gmail.com

² G. SEMERARO, *Dizionario della lingua latina e di voci moderne in Le origini della cultura europea. Vol. II, Dizionari etimologici, Basi semitiche delle lingue indeuropee*, "... persōna, -ae personaggio, parte, compito, dignità, maschera. Il valore originario richiama quello di lat. «pars» parte, funzione, ufficio di un personaggio, mentre quello di "maschera" è derivato. A fuorviare la ricerca etimologica concorre il costante accostamento a πρόσωπον (v.), con il quale "persona" etimologicamente non ha nulla da vedere: anche per πρόσωπον il significato di "maschera" è posteriore. La base di «persōna» corrisponde a ant. bab. paršu (compito, parte, ufficio, 'Amt.: es. paršu šarrūti Königsmat'); cfr. persu (parte, settore, delimitazione, 'Teil, Abtrennung'); per la formazione di «persōna», oltre alla base paršu calcata su persu (parte), interviene l'afformante -ōna corrispondente a quella accadica -ānu: accad. dā'ikānu (l'assassino) da dāku (uccidere, 'schlagen'), šarrāqānu (il ladro), da šarāqu (rubare, 'stehlen') etc., p. 514.

Nei documenti più pregnanti la vita quotidiana (tra questi la Costituzione italiana per esempio) si fa riferimento al «primato della persona», come base antropologica di ogni azione sociale, politica, culturale. Antonio Rosmini aveva efficacemente dichiarato nella sua 'Filosofia del diritto', «la persona ha nella sua stessa natura tutti i costitutivi del diritto: essa è dunque il diritto sussistente, l'essenza del diritto»³. Il crudo giusnaturalismo viene superato così come il contrattualismo, imperante soprattutto nella concezione hobbesiana e rousseauiana dello Stato. La base 'antropologica' che si innesta con la categoria dell'alleanza come modalità propria del rapporto fra persone e fra gruppi di persone è elemento fondante. Fondare un'autentica prospettiva politica non su dei semplici contratti, spesso banali compromessi, che prima o poi esplodono, determinando la catastrofe del rapporto, ma su una visione programmatica, basata appunto su vere e proprie alleanze. La stessa prospettiva rosminiana si rifà alla definizione di Giovanni Duns Scoto, che a sua volta radicalizza la visione di Riccardo di San Vittore (per il quale la persona è *intellectualis naturae incommunicabilis existentia*) fino a definirla *ultima solitudo*. Si afferma che la persona è una sostanza spirituale dotata di un principio incomunicabile. L'unicità della persona non può concludersi in se stessa, per questo modo di pensare, l'uomo è portato a una proiezione verso fuori, verso il di più, verso l'alterità⁴. Quell'«essere della lontananza» che è la persona, infatti, proprio a partire dalla sua distanza originaria e dal suo oltrepassamento, realizza la più piena prossimità alle cose (Martin Heidegger). Da questo senso della 'trascendenza' nascono le derive odierne.

Al lettore attento non sarà sfuggito che i presupposti fino ad ora elencati non sembrano errati, anzi affermano la “nobiltà” della natura umana, spiegano la virtù della legge umana facendo riferimento all'altissimo concetto di alleanza⁵. La citazione di Giovanni Duns Scotto ci fa pensare di avere imboccato la giusta strada, ma viene immediatamente ricollocata al di fuori della persona, al concetto di alterità, di “essere della lontananza”.

³ A. ROSMINI, *Filosofia del diritto*, 1° VOL., 1841, p. 48-52.

⁴ SENECA, *Naturales quaestiones*, “*O quam contempta res est homo nisi supra humana surrexerit! Quamdiu cum affectibus colluctamur, quid magnifici facimus? Etiam si superiores sumus, portenta vincimus. Qui est cur suspiciamus nosmet ipsos quia dissimiles deterrimis sumus?*” (Che povera cosa è l'uomo se non s'innalza al di sopra di ciò che è umano! Finché lottiamo con le passioni, che cosa facciamo di eccezionale? Anche se abbiamo la meglio, vinciamo dei mostri. Che motivo c'è di gloriarsi perché siamo dissimili dai peggiori?), 1 praef. 5 Lucr. 5, 22-38.

⁵ Per comprendere a fondo il concetto di “alleanza” invito a leggere la Bibbia, Genesi 17, 1-22. “... Stabilirò la mia alleanza con te e con la tua discendenza dopo di te, di generazione in generazione, come alleanza perenne, per essere il Dio tuo e della tua discendenza dopo di te...”.

La derivazione sociale e politica di questo pensiero si evidenzia nei nostri giorni con i riferimenti continui al nuovo umanesimo, ad una visione sociale, culturale e politica che vorrebbe influenzare le masse, l'”umanità”, dimenticandosi dell'uomo. I concetti di accoglienza, di generosità, di amore, sono letti solo nella loro accezione generale e mai nel concreto della realtà singola, interiore, *ultima solitudo*. La bocca e la memoria sono piene di riferimenti all'umanesimo, tempo epico, che ormai non ha più attinenza alla contemporaneità e quindi innocuo, “usabile”.

La distinzione a questo livello non è cosa nuova, già in epoca della “scolastica”, nel XII secolo, la disputa sugli universali (*questio de universalibus*). La disputa si sviluppò in particolare tra Anselmo d'Aosta e Guglielmo di Champeaux sostenitori della realtà degli universali (realismo) a cui si contrapposero coloro che sostenevano invece il carattere nominalistico degli universali come Roscellino (nominalismo)⁶. Il rapporto tra *voces* e *res*, tra linguaggio e realtà, tra uomo e persona se torniamo al nostro tema.

L'umanesimo in se stesso, se relegato a concetto culturale di un'epoca storica ci indica una strada ma non la esaurisce. Per trovare una risposta è necessario approfondire il pensiero di Antonio Meneghetti, “possiamo parlare dell'uomo cristiano, cattolico, ateo, povero, ricco, etc. cioè esistono tante forme di umanesimo”⁷, quale può soddisfare la nostra esigenza? L'autore ci guida a capire che per comprendere non sono importanti gli effetti, ma principalmente le cause. “Qualunque di questi modelli è valido se ha come fondamento, causalità costante l'*umanesimo ontologico*: prima il soggetto deve essere ontologico in se stesso, poi può essere, italiano, brasiliano, russo, ebreo, cristiano, comunista, fascista, etc.” Il modo di procedere del pensiero contemporaneo ci spinge a trovare e dare risposte fuori e universali, creando una enorme menzogna, l'uomo non è lì.

⁶ Non voglio risolvere qui il problema degli universali, rimando il lettore ad un approfondimento in tal senso, qui di seguito cerco di semplificare: L'albero in generale, l'albero al di là di tutti i singoli alberi, esiste realmente? O, invece, esistono solo i singoli alberi? E, in questo secondo caso, cos'è la parola “albero”? Se è solo una parola, cos'hanno in comune tra loro gli innumerevoli alberi del mondo? Nulla? Cosa fa sì che possiamo chiamarli tutti “alberi”? L'origine testuale della disputa sugli universali è un passo delle Isagoghe, in cui Porfirio scrive: «rinuncerò a pronunciarmi sulla questione dei generi e delle specie: cioè se essi abbiano una realtà, oppure se esistano solo nel pensiero». Porfirio si chiede: gli universali esistono nella realtà o sono solo concetti, parole? E rinuncia a cercare una risposta. In epoca medioevale i realisti sostenevano che gli universali fossero reali, affermando l'esistenza metafisica di nature comuni, che trascendono gli individui. Ad esempio, un realista avrebbe detto che oltre ai singoli e diversi alberi esiste anche una natura comune a tutti gli alberi, ovvero un “albero” come universale. I nominalisti, invece, attribuivano realtà solo agli individui e ritenevano che gli universali fossero nomi o parole, di cui occuparsi dal punto di vista logico. Quindi, per un nominalista, esistono diversi alberi individuali, ma “albero” è solo un concetto o una parola che noi usiamo.

⁷ A. MENEGHETTI, *Dall'Umanesimo storico all'Umanesimo perenne*, p. 133.

Fuori si trova la persona, il *persu* etrusco, il personaggio mascherato di una tomba. “Ognuno sceglie, ma nella base, per avere capacità di azione vitale, bisogna dimostrare una *connivenza*⁸ *consustanziale*⁹ con l'essere.” Il dimostrare, quindi non solo pensare o parlare di, ma fattivamente agire in tal senso. Il chinarsi e farsi uno, l'entrare dentro di se per essere, per trovar-si, trovare se.

“Abbiamo il criterio, un valore: **l'umanesimo perenne**, ontologico, cioè, l'uomo ontologico, che è al di sopra, anzi, è radicale e fondamentale al concetto di uomo cristiano, uomo massone, uomo islamico, uomo buddista, uomo impresario e così via. L'uomo ontologico come la vita intende, come l'essere progetta l'uomo vero senza limiti. Dopo quest'uomo ontologico, si costruiscono le diverse fasi, i diversi modi, i diversi atteggiamenti, le diverse filosofie e molte sono le strade e l'essere un grande uomo. Ma qualsiasi grandezza è leale se parte dall'essenzialità del progetto dell'essere. In caso contrario, è un bluff, per te stesso e anche per gli altri.”¹⁰

L'epoca contemporanea è pienamente affondata in questo bluff, il “nuovo umanesimo”, è diventata la nuova modalità con cui esprimere il fuori come ricerca ulteriore, irraggiungibile ma nobile negli intenti. In questo modo si anestetizza la cruda ricerca di se, si neutralizza la possibilità di me nell'autoctisi storica perché si piega l'esistenza a principi di “bene universale”, al porre l'umanità al centro. Questo procedere aliena la singolarità da se, ci illude fuori e non permette che da quella *ultima solitudo* emerga il progetto di natura che si esprimerebbe senza copione teatrale prestabilito nello svolgersi dei giorni. Non c'è un dover essere universale, un uomo ideale, ma ci sono io, la mia singola natura in cui l'essere diventa esserci, manifestarsi.

L'umanesimo perenne non è relegato in un'epoca, fino a che l'uomo esisterà sarà. “Ognuno sceglie, ma nella base, per avere capacità di azione vitale, bisogna dimostrare una

⁸ Dal lat. *connivens* che chiude gli occhi; composto da con insieme e *nivère* derivante dalla radice *kneigh* appoggiarsi, chinarsi - quindi, propriamente, chinare insieme.

⁹ Consustanzialità, un termine derivato dal latino *consustantialitas*, denota identità di sostanza o essenza nonostante la differenza di aspetto. Appare più comunemente nella sua forma aggettivale, "consustanziale", dal latino *consustantialis*, e il suo uso più noto è a proposito di un racconto, nella teologia cristiana, del rapporto tra Gesù Cristo e Dio Padre. L'affermazione che Gesù Cristo è "consustanziale con il Padre" compare nel Credo niceno. In greco, la lingua in cui era originariamente enunciato il Credo niceno, la parola usata era *ὁμοούσιος* (homoousios). Questo era in contrasto con il termine *ὁμοιούσιος* (homoiousios), che significa "di sostanza o essenza simile, ma non identica". La parola "consustanziale", è stata usata dal Concilio di Calcedonia (451) anche per dichiarare che Cristo è "consustanziale con il Padre rispetto alla divinità, e lo stesso consustanziale con noi rispetto alla virilità". Nella teologia cristiana lo Spirito Santo è anche descritto come consustanziale con il Padre e il Figlio.

¹⁰ A. MENEGHETTI, O poder de ser pessoa, p. 284-287.

connivenza consustanziale con l'essere. Perché l'essere è, il non essere non è: l'uomo ontico comunque fa ed è in congruità e in amicizia con l'azione della vita.”¹¹ A questo livello o siamo disponibili a questa disposizione di natura o la posta in gioco è la non capacità di azione vitale, lontano da questo si manifesta “l'azione per la morte” e purtroppo attorno a noi ne abbiamo numerosi esempi. L'essere in congruità e in amicizia ci indica un cammino, un percorso non statico e in continua evoluzione, quindi non è un punto di arrivo ma una compagnia costante di azione della vita.

La distinzione tra “nuovo umanesimo” e “umanesimo perenne” è quindi fondamentale non per lo sviluppo dell'umanità (questo sarà solo una conseguenza), ma per la piena realizzazione storica di me, per la possibilità di esserci con la vita nel colmo del mio progetto di natura.

L'uomo “quindi, si rivela *un semovente intelligente nella spazialità dello spirito...fatto di materialità dipendente da un progetto, da una forma.*”¹² La sfida storica dell'umanesimo perenne è l'adesione e la manifestazione in me di questo progetto, allo stesso tempo quando questo avviene, si evidenzia la mia realizzazione e l'evidenza dell'essere come esserci.

¹¹ A. MENEGHETTI, O poder de ser pessoa, p. 284-287.

¹² A. MENEGHETTI, Razionalità ontologica, p. 53-54.



Relacionamento com a marca: elaboração de instrumento para diagnóstico

Ismael de Mendonça Azevedo¹
Matheus Silva Dias²
Ponciano Rodrigues Bezerra Neto³
Renato Araújo de Carvalho⁴

Resumo: O relacionamento entre consumidores e organizações é um objeto de estudo que merece atenção por parte dos gestores. A concorrência surge e traz modificações ao cenário competitivo, os consumidores passam a ser mais exigentes, e construir uma relação de valor que diferencie a sua organização das demais se torna cada dia mais complexo. Diante disso, este estudo tem como objetivo desenvolver um instrumento para avaliação do relacionamento entre consumidores e uma marca, a partir de uma abordagem metodológica mista, pois utilizou-se de aspectos qualitativos da entrevista em profundidade e, logo após, uma abordagem quantitativa com uso de uma *survey*. Os dados foram analisados com utilização do software SPSS 21. Os resultados mostram que o instrumento elaborado, que ficou nomeado como Diagnóstico de Avaliação da Percepção e Envolvimento com a Marca (DAPEM), é válido; apresentou alta confiabilidade, bem como a amostra se demonstrou apropriada para análise fatorial exploratória (AFE), de modo que as dimensões foram confirmadas e as variáveis e dimensões apresentaram correlações significativas. Por fim, o diagnóstico se demonstrou apropriado para a avaliação do relacionamento entre a marca estudada e seus consumidores.

Palavras-chave: Diagnóstico de Marketing; Marketing de Indicação; Marketing de Relacionamento; Motivos para Consumo.

Relationship with the brand: elaboration of instrument for diagnosis

Abstract: The relationship between consumers and organizations is an object of study that deserves attention on the part of managers. Competition arises and brings changes to the competitive landscape, consumers become more

¹ Doutorando em Administração pela Universidade Potiguar (UnP), (2020-atual). Mestre em Administração pela Universidade Potiguar (UnP) (2017/2018). Especialista em Marketing e Comportamento do Consumidor pela Universidade de Araraquara (UNIARA), (2018/2020). MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Potiguar (UnP), (2012/2014). Bacharel em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), (2009). Professor dos cursos de graduação da Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Educação, Artes e Humanidades na Universidade Potiguar - UnP. ismaeldemendonca@bol.com.br

² Graduando em Administração pela Universidade Potiguar (UnP). matheussilvaatc@gmail.com

³ Graduando em Administração pela Universidade Potiguar (UnP). poncianobezerra@hotmail.com

⁴ Graduando em Administração pela Universidade Potiguar (UnP). rd_beer@hotmail.com

demanding, and build a value relationship that differentiates their organization from the others, becomes more and more complex. Therefore, this study aims to develop an instrument for assessing the relationship between consumers and a brand, using a mixed methodological approach, as it used qualitative aspects of the in-depth interview and, soon after, a quantitative approach with use survey. The data were analyzed using the SPSS 21 software. The results show that the instrument developed, which was named Diagnosis of Perception and Brand Engagement Assessment (DAPEM), is valid; presented high reliability, as well as the sample was shown to be appropriate for exploratory factor analysis (AFE), so that the dimensions were confirmed, and the variables and dimensions showed significant correlations. Finally, the diagnosis proved to be appropriate for assessing the relationship between the studied brand and its consumers.

Keywords: Marketing Diagnosis; Referral Marketing; Relationship Marketing; Reasons for Consumption.

Uso de la herramienta Kodular en la enseñanza de matemáticas para la educación básica

Resumen: La relación entre consumidores y organizaciones es un objeto de estudio que merece atención por parte de los directivos. La competencia surge y trae cambios al panorama competitivo, los consumidores se vuelven más exigentes y construyen una relación de valor que diferencia su organización de las demás, volviéndose cada vez más compleja. Por tanto, este estudio tiene como objetivo desarrollar un instrumento para evaluar la relación entre los consumidores y una marca, utilizando un enfoque metodológico mixto, ya que utilizó aspectos cualitativos de la entrevista en profundidad y, poco después, un enfoque cuantitativo con uso encuesta. Los datos fueron analizados mediante el software SPSS 21. Los resultados muestran que el instrumento desarrollado, que se denominó Diagnóstico de Percepción y Evaluación de la Participación de la Marca (DAPEM), es válido; presentaron alta confiabilidad, así como la muestra se mostró apropiada para el análisis factorial exploratorio (AFE), de manera que las dimensiones se confirmaron y las variables y dimensiones mostraron correlaciones significativas. Finalmente, el diagnóstico resultó adecuado para evaluar la relación entre la marca estudiada y sus consumidores.

Palabras clave: Diagnóstico de Marketing; Marketing de Referencias; Marketing de Relaciones; Razones de Consumo.

1. Introdução

O mercado vem passando por constantes modificações em seu cenário competitivo, e essa dinâmica influencia as formas de consumo. As mudanças ocorrem muito em função da melhoria da qualidade de vida das pessoas, da ampliação no acesso à informação e conhecimento e, também, dos avanços constantes no desenvolvimento de novos produtos.

Contudo, a busca do cliente em consumir perpassa por sua necessidade, mas também é influenciada por outros fatores.

Com o passar do tempo o consumidor passou a ser mais exigente em muitos aspectos, o que fez com que as organizações passassem a investir recursos na intenção de descobrir quais são os reais fatores que auxiliam na atração do mercado consumidor para a sua base de clientes.

A ideia por trás do investimento para descobrir quais fatores são influentes se faz razoável, pois é com base nessas descobertas que os gestores podem atuar junto à elaboração de planos estratégicos com a finalidade de tornar a sua proposta de consumo mais adequada aos olhos do cliente. Com isso, a organização irá atuar de forma mais assertiva no desenvolvimento intencional de elementos que compõem seus produtos, serviços e marcas, dentre outros, e passará a desenvolver potenciais relacionamentos com seus consumidores. Assim sendo, o relacionamento com o consumidor se torna a base do programa de *marketing* da organização, pois é ele que irá entregar efetivamente o valor pretendido pela organização para seus clientes-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Desse modo, é pertinente que se considere que em meio a diversos fatores, ou elementos-chave, existam aqueles que as organizações possam tomar como principais norteadores para a atração e retenção dos seus consumidores. Esses elementos podem ser a fonte de um relacionamento profícuo entre empresas e consumidores e, quando são elementos afins, podem se tornar verdadeiras dimensões de atuação. E é partindo desse pressuposto que se motiva o desenvolvimento da pergunta problema desta pesquisa, que é: quais são as variáveis que influenciam a relação entre clientes e organização?

A análise de possíveis variáveis que influenciam uma relação entre consumidores e organizações pode ser útil no que concerne aos estudos de *marketing* e de comportamento de consumo, pois esses elementos tendem a fazer a organização ter valor percebido por seus consumidores. Então, tais variáveis, quanto destacadas, são elementos que podem ser gerenciáveis pelos gestores organizacionais. Isto posto, faz com que o objetivo desse estudo seja desenvolver um instrumento para avaliação do relacionamento entre consumidores e uma marca. Ao final, a pesquisa balizará organizações no que concerne ao desenvolvimento de novas ações estratégicas para desenvolvimento de relacionamentos mais lucrativos.

Diante do exposto, inicialmente, este estudo se construiu a partir da elaboração de um arcabouço teórico sobre os estudos de *marketing* e relacionamento com o consumidor,

para evidenciar aspectos relacionados à temática. Norteados por uma metodologia de abordagem mista – ou seja, qualitativa e quantitativa – a priori o estudo utilizou a técnica exploratória da entrevista em profundidade e posteriormente se apoiou em uma *survey*, sendo esta última técnica apoiada por um formulário eletrônico que foi distribuído a uma amostra destacada pela amostragem por julgamento. Os dados coletados foram analisados com uso do software estatístico SPSS 21.

2. Fundamentação teórica

O estudo dos mercados, das marcas e concorrência não é recente. Contudo, dentro da perspectiva do *marketing* como conhecimento e como disciplina acadêmica, da forma como temos hoje, pode-se dizer que sim. Houve um fortalecimento da disciplina entre a década de 1950 e 1960, sobretudo como fruto de estudos baseados no mix de *marketing*, que é uma abordagem mais pragmática concentrada no *marketing* de produtos dirigidos aos grandes mercados de consumo, que eram visto como homogêneos (O'MALLEY; TYNAN, 2005).

Atualmente, quando analisados os conceitos sobre os estudos de *marketing*, vamos encontrar que o estudo das privações humanas é o mais básico. Esse ideal considera que os seres humanos têm necessidades fisiológicas básicas e os profissionais nas empresas, ou na academia científica, a partir dos estudos em *marketing*, buscam aprender e entender sobre essas necessidades para construir estratégias capazes de desenvolver demandas por determinados produtos (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Partindo do pressuposto das necessidades, é que o estudo do *marketing* começou a abrir caminhos para pesquisas que visam a compreender outros elementos que causam a sensação de privação, tais como: vontade de recreação, instrução, socialização, diversão, dentre outros (KOTLER; KELLER, 2012). Ou seja, a percepção de privação das pessoas não reside apenas na ideia fisiológica de consumo, como obrigação para manter a vida e a sobrevivência, mas como uma perspectiva de consumo holístico; tudo se tornou passível de consumo.

Por outro lado, concomitantemente aos avanços dos estudos em *marketing*, vimos que do ponto de vista concorrencial o mercado se tornou mais hostil ao longo dos anos. A intensidade com que surge a concorrência acelerada de hoje, quer seja no mercado doméstico ou global, causou demasiada reestruturação de muitas economias, indústrias e

empresas. Esse fenômeno fez com que gestores passassem a desenvolver novas formas de trabalho e iniciativas para alcançar o sucesso para suas organizações (KERIN *et al.*, 2007).

Grande parte da hostilidade existente no novo cenário se deve à presença da tecnologia da informação e comunicação. Ela surge como um elemento que atua diretamente na transformação do ecossistema dos negócios, pois – do ponto de vista do consumidor – transforma o *modus operandi* de como as pessoas fazem suas escolhas e isso altera o mercado de consumo. Alteração que foi amplificada com a proliferação da internet para uso comercial (MCKENNA, 1997; STEINHOFF; PALMATIER, 2020).

Do ponto de vista das organizações empresariais, a tecnologia tem sido utilizada para o desenvolvimento de aplicações capazes de auxiliar os gestores quanto ao relacionamento com os clientes. O avanço da tecnologia, portanto, influenciou ambos os lados no processo de negociação, e passou a ser uma ferramenta valiosa no contexto da atividade dos gestores no que concerne a gerar *insights* de clientes e aplicá-los em programas de *marketing* de relacionamento (PAYNE; FROW, 2017). Esse processo fez surgir um novo paradigma de *marketing*, que agora se baseia na experiência (MCKENNA, 1997).

Se por um lado a ideia inicial do *marketing* era o da microeconomia, onde o entendimento era de que compradores e vendedores são atores anônimos no cenário e, ainda, não havia preocupação com transações futuras (O'MALLEY; TYNAN, 2005), agora, na atualidade, as empresas se preocupam com a lealdade dos clientes, buscam gerar valor superior para ele, além de satisfação e relacionamento social na intenção de ampliar seu compromisso (KERIN *et al.*, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2015; GILBOA; SEGER-GUTTMAN; MIMRAN, 2019). A evolução das discussões em *marketing* trouxe à tona a compreensão de que o cliente não busca o consumo por apenas estar privado do bem ou do serviço, não é um consumo como uma finalidade em si mesmo, mas o entendimento de que ele está privado de uma experiência verdadeira de consumo, que se inicia no momento pré-consumo e finaliza um pouco depois da compra, no pós-consumo.

A partir dessa nova compreensão, criar valor superior e gerar satisfação se tornam importantes, pois, segundo Kotler e Armstrong (2015), clientes satisfeitos são mais propensos a serem fiéis a marca, ao produto, à organização, e concedem à empresa uma maior participação em sua vida como consumidor. Por isso, a ideia de lealdade do cliente é discutida na literatura como um dos fatores resultantes do trabalho com o *marketing* de

relacionamento – sendo a comunicação boca a boca o segundo fator resultante (LO; CAMPOS, 2018).

É importante ressaltar que a ideia de valor para o cliente é a essência de um plano de *marketing* bem-sucedido, portanto, há uma busca por parte das organizações em compreender como os clientes percebem o valor que a empresa lhe oferece (KERIN *et al.*, 2007). Pois, o que se sabe, é que o cliente compra da empresa que percebe ter o mais alto valor, porém a avaliação que ele faz nem sempre é precisa ou objetiva (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Esta imprecisão ou objetividade são os elementos que fazem ser complexa a construção de um relacionamento cliente-empresa, ou empresa-empresa.

Desse modo, a teoria do *marketing* de relacionamento visa a compreender quais são os principais fatores que podem influenciar os resultados críticos para a geração de valor para a empresa, além de estudar as razões existentes entre esses fatores e os resultados que a empresa apresenta (LO; CAMPOS, 2018; LUU; NGO; CADEUX, 2018). Compreender esses fatores é compreender os sentimentos e pensamentos dos consumidores para com a marca, pois o que torna a marca forte é a ligação e paixão que os consumidores desenvolvem por ela (KELLER; MACHADO, 2006).

Para alguns consumidores a percepção de valor pode significar uma relação entre produtos ou serviços interessantes a preços acessíveis. Ao tempo que, para outros consumidores, a relação significativa pode ser pagar mais para ter mais. Isto posto, a satisfação do cliente vai depender do desempenho que ele percebe do produto/serviço em comparação com suas expectativas (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). É a experiência positiva com a marca que faz o cliente se tornar defensor e compartilhador de crenças sobre elas (KELLER; MACHADO, 2006).

O valor, portanto, será formado pela união dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto além da soma dos custos financeiros e emocionais que envolvem a aquisição de um produto ou serviço (KOTLER; KELLER, 2012). De posse do valor percebido é que o cliente poderá se tornar um defensor ou não da marca, do produto ou do serviço, com potencial para divulgar suas experiências para outros usuários possíveis. Ou seja, o cliente passa a ter sua própria experiência de consumo como um guia para tecer seus comentários.

O desenvolvimento dos estudos em *marketing* de relacionamento, então, tornou consciente aos gestores organizacionais que seu objetivo passou a ser desenvolver uma relação lucrativa com seu cliente, o que torna o cliente um potencial promotor da marca

que consome, de modo que as organizações têm os clientes como um novo ativo, um ativo valioso que pode ser medido pela lealdade à marca. Sendo a marca uma expressão de como as pessoas vivem em uma sociedade (KRISHNAN, 2020).

Para desenvolver uma marca ou promover um produto, um serviço ou uma ideia, os profissionais de *marketing* de relacionamento têm um verdadeiro arsenal de ferramentas tecnológicas digitais como redes sociais, canais de comércio eletrônico, *big data*, dentre outros, que quando são efetivamente utilizados podem ter como resultado do uso uma relação contínua e profícua com os clientes, já que os clientes tendem à intenção de recomprar do mesmo fornecedor em que confiam (STEINHOFF *et al.*, 2018; BI, 2019; STEINHOFF; PALMATIER, 2020).

3. Métodos

3.1 Processo metodológico

A partir do delineamento da problemática e do objetivo da pesquisa, optou-se pelo método misto como meio para atingir aos interesses do estudo. Tal método combina análise a partir de técnicas qualitativas e quantitativas de modo simultâneo (CRESWELL, 2010). As técnicas qualitativas foram utilizadas para a elaboração de uma revisão da literatura acerca da temática explorada e para a elaboração de uma entrevista semiestruturada, enquanto a técnica quantitativa foi norteadora para a análise descritiva da *survey* aplicada.

Inicialmente foi elaborada uma revisão da literatura para balizar o desenvolvimento de um questionário semiestruturado capaz de abordar o interesse dos pesquisadores no que concerne à exploração de elementos do relacionamento dos entrevistados com a marca analisada. Esse modelo de questionário permite que se elabore um conjunto de perguntas abertas que cubram todo o escopo pretendido com as entrevistas, ao mesmo tempo que permite improvisação por parte do entrevistador quanto à formulação de novas perguntas durante a entrevista (FLICK, 2013).

Nesse processo, o formulário semiestruturado contemplou 15 perguntas abertas, para entrevistar pessoas que são consumidores da marca avaliada. A entrevista se tornou um elemento chave, pois ela serviu para elaborar um mapeamento das crenças, valores e sistemas classificatórios do universo social dos entrevistados em relação à marca estudada

nesta pesquisa, permitindo aos pesquisadores fazer análises em profundidade a partir dos dados coletados, como advoga Duarte (2004).

Após as entrevistas, uma extensa análise de conteúdo foi elaborada sob o *corpus* para extração de variáveis-chave capazes de nortear o desenvolvimento de um formulário estruturado, que foi a ferramenta utilizada para auxiliar na investigação descritiva-quantitativa desse estudo. Neste processo de construção de um formulário estruturado a utilização da análise de conteúdo se torna eficaz, pois, segundo Bardin (2011), ela enriquece a exploração do material coletado nas entrevistas qualitativas e aumenta a propensão a descobertas. O formulário estruturado visou a mensurar a percepção dos indivíduos quanto à marca analisada.

3.2 Escolha da marca e amostragem

A escolha da marca para análise do relacionamento se deu por julgamento, de modo que foi considerado que a marca deveria cumprir os seguintes requisitos: (1) ser local/regional, (2) ter pelo menos 10 anos de atuação no mercado, (3) ter tido ampla divulgação na mídia local, (4) ser reconhecida e premiada por instituições ou programas de avaliação.

A partir dos critérios elencados considerou a marca Pittsburg como objeto deste estudo, pois ela apresentou todos os pré-requisitos necessários para se enquadrar e, ainda, apresenta oito lojas no município de Natal/RN, estando distribuídas em todas as regiões do município. Após a escolha da marca, optou-se pela amostragem em estágio único, não probabilística, escolhida por julgamento, para a seleção dos respondentes. Os participantes da pesquisa, então, foram escolhidos considerando alguns critérios, que são: (1) o conhecimento da pessoa sobre a existência da marca Pittsburg, (2) conhecimento sobre qual setor de atuação da marca, (3) experiência de visita a alguma das lojas, mesmo que não tenha consumido.

Na etapa qualitativa – para entrevista em profundidade, o número de respondentes foi de 16 pessoas, seguindo as orientações de Malhotra (2012), que deixa claro que para pesquisas exploratórias as amostras são pequenas, não tendo um número exatamente ideal de entrevistados, já que é uma pesquisa que busca se aprofundar na problemática estudada. Portanto, a entrevista visa a esgotar a percepção do entrevistado sobre a marca, coletando

detalhes e dados suficientes para enriquecer o *corpus* de ideias, percepções e conceitos acerca do objetivo de estudo, o que fez cada entrevista ter duração em torno de 60 minutos.

Por fim, após análise de conteúdo e desenvolvimento do instrumento estruturado para a abordagem de pesquisa descritiva foram inquiridos 222 indivíduos, todos com os critérios supracitados. Esse total é razoável seguindo o ideal de Hair Jr. *et al.* (2005), que advoga que o pesquisador deve ter cautela com o tamanho da amostra, pois se for muito grande pode apresentar efeitos exageradamente sensíveis; e isso pode tornar qualquer efeito significativo. Então, para a coleta de dados deste estudo, considerou-se uma probabilidade de 95% ($p < 0,05$), com nível de efeito amostral moderado (*effect size*; $r \geq 0,50$); para um poder de efeito estatístico de 80% ($\pi \geq 0,80$) (Hair Jr. *et al.*, 2005).

3.3 Instrumentos de estudo

Foram idealizados os instrumentos desta pesquisa, sendo um primeiro instrumento sociodemográfico para identificar o perfil dos respondentes, e um segundo instrumento que foi nomeado como Diagnóstico de Avaliação da Percepção e Envolvimento com a Marca (DAPEM). Inicialmente, o DAPEM foi elaborado de maneira a contemplar todas as dimensões de análise que foram levantadas a partir da análise de conteúdo baseada na entrevista em profundidade com 16 indivíduos. Cada dimensão norteou o desenvolvimento de variáveis que justificassem a sua existência no instrumento. A priori, foram geradas 7 dimensões de análises e um total de 35 itens avaliativos, porém, mediante análises fatoriais foi necessário aglutinar dimensões e, além disso, itens foram excluídos por não apresentarem interação satisfatória.

Ao final do processo de análise foram confirmadas 4 dimensões de análises e 19 variáveis, como pode ser visto na Tabela 01

Tabela 01 – Diagnóstico de Avaliação da Percepção e Envolvimento com a Marca

Diagnóstico de Avaliação da Percepção e Envolvimento com a Marca - DAPEM		
DIMENSÕES	VARIÁVEIS	ITENS
IDENTIDADE DA MARCA	IDE01	Na minha opinião o nome Pittsburg lembra o segmento em que ele atua.
	IDE02	Na minha opinião o nome Pittsburg remete lembrar do seu público-alvo.
ATENDIMENTO	AT01	Na minha opinião as divulgações por via das mídias digitais me influenciam a consumir no Pittsburg.
	AT02	Eu acho que o Pittsburg tem um atendimento rápido.
	AT03	Eu costumo frequentar o Pittsburg porque o <i>drive thru</i> é eficiente

MARKETING DE DIVULGAÇÃO	MDI01	Eu indicaria o Pittsburg.
	MDI02	Eu indicaria o Pittsburg pelo atendimento.
	MDI03	Eu indicaria o Pittsburg pelos preços.
	MDI04	Eu indicaria o Pittsburg pela diversidade no cardápio.
	MDI05	Eu indicaria o Pittsburg pela infraestrutura oferecida.
MOTIVOS PARA CONSUMO	MPC01	Eu costumo marcar confraternizações entre amigos no Pittsburg.
	MPC02	Eu costumo frequentar aniversários no Pittsburg.
	MPC03	Eu costumo frequentar após sair do trabalho.
	MPC04	Eu costumo frequentar o Pittsburg por ser um restaurante 24h.
	MPC05	Eu costumo consumir pelo delivery.
	MPC06	Eu consumo pelo delivery, pois as entregas são rápidas.
	MPC07	Eu consumo pelo delivery, pois as entregas chegam corretamente.
	MPC08	Eu costumo pedir sobremesas.
	MPC09	Geralmente costumo pedir pratos feitos com acompanhamentos (como saladas, feijões, etc).

Fonte: elaborada pelos autores.

A dimensão ‘identidade da marca’ foi elaborada a partir dos discursos dos entrevistados que citavam que quando lembravam da marca, vinha em mente o tipo de alimentação que ela oferecia, ou seja, *fast-food*. Desse modo, não esperavam encontrar um público diferente do que se interessa pelo tipo de alimentação. Já a dimensão ‘atendimento’ surge da necessidade de compreender se há uma relação de satisfação com o atendimento e comunicação realizado pela marca. A dimensão ‘motivos para consumo’ visa a identificar o que gera interesse para buscar os produtos da marca, enquanto a dimensão ‘marketing de divulgação’ visou a analisar se os entrevistados indicariam o Pittsburg.

Para auxiliar os inquiridos a responderem ao questionário estruturado, os participantes deveriam indicar suas respostas em uma escala tipo Likert de sete pontos que variou entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), seguindo as orientações de Dalmoro e Vieira (2014), que tecem sobre a escala de 7 pontos permitir melhor descrição e ganho de consistência interna e confiabilidade.

3.4 Procedimentos de coletas e análise de dados

Os instrumentos foram disponibilizados por meio de um formulário eletrônico elaborado no aplicativo Google *Forms* e seu envio ocorreu por via de comunicadores instantâneos como: WhatsApp, Facebook Messenger e Correio eletrônico. Esse tipo de envio é uma opção viável, pois a internet propõe essa facilidade para aplicação dos formulários elaborados nesta pesquisa, já que o próprio entrevistado pode ler e responder diretamente, sem haver a necessidade da presença do entrevistador (MATTAR, 2014).

A análise dos dados quantitativos se deu na forma de estatística descritiva e exploratória, com auxílio do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) na versão 21.0. A finalidade foi explorar a confiabilidade do instrumento elaborado (Alfa de Cronbach), a análise fatorial exploratória (AFE), a análise da comunalidade, além de aferir a interação entre os itens e as dimensões com base na correlação linear de Pearson (r).

4. Análise de dados

4.1 Caracterização dos entrevistados

No que concerne à amostra desta pesquisa verificou-se que, do total de 222 respondentes, a maioria dos formulários foi respondida por pessoas do sexo masculino, que são 55% da amostra e, além disso, 72,5% do total de respondentes são pessoas que se identificaram como solteiras. A maioria apresentou até 28 anos, que corresponde à 73% do total, e recebem até dois salários mínimos. Todo o perfil dos respondentes pode ser encontrado na Tabela 02.

Tabela 02 – Dados sociodemográficos iniciais

	Variável	Frequência	Porcentual	Porcentagem acumulativa
Gênero	Masculino	100	45,0	45,0
	Feminino	122	55,0	100,0
	Total	222	100,0	-
Estado civil	Solteiro	161	72,5	72,5
	Casado/União Estável	61	27,5	27,5
	Total	222	100,0	-
Faixa etária	Entre 18 e 22	55	24,8	24,8
	Entre 23 e 28	107	48,2	73,0
	Entre 29 e 35	35	15,8	88,7
	Entre 36 ou mais	25	11,3	100,0
	Total	222	100,0	-
Renda	Até 1 salário	72	32,4	32,4
	Entre 1 e 2 salários	99	44,6	77,0
	Entre 2 e 4 salários	38	17,1	94,1
	Acima de 4 salários	13	5,9	100,0
	Total	222	100,0	-
Conhecimento e consumo da marca	Conhece, mas não comprou	40	18,0	18,0
	Comprou até 2 vezes	29	13,1	31,1
	Comprou entre 3 e 6 vezes	48	21,6	52,7
	Comprou entre 7 e 14 vezes	53	23,9	76,6
	Acima de 15 vezes	52	23,4	100,0
	Total	222	100,0	-

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados apresentados mostram que 40 respondentes, que correspondem a 18% do total, não consumiram produtos de qualquer loja do Pittsburg, contudo, eles conhecem a marca, o tipo de serviço e os produtos e preços praticados, portanto se sentiram seguros e interessados em responder a pesquisa. Por outro lado, a maioria das pessoas que responderam à pesquisa já compraram três vezes ou mais a marca Pittsburg.

4.2 Análise descritiva das respostas ao instrumento

A verificação do conjunto de respostas aos itens se fez necessária para identificar algum *missing values*, as pontuações médias e os desvios padrões. Considerando que, segundo Costa (2011), se uma variável do instrumento apresentar baixa dispersão isso implica pouca informação sobre o instrumento a ponto de poder ser excluída da composição, por convenção dos autores para esta pesquisa, optou-se por destacar as variáveis que apresentassem desvio padrão abaixo de um ponto, para possível exclusão.

Por outro lado, no tocante à média geral de pontos, por convenção os pesquisadores consideram que médias até 2,9 pontos indicam baixa pontuação para relacionamento entre marca e cliente, enquanto entre 3 e 4,9 serão considerados como médio relacionamento e, por fim, resultados entre 5 e 7 serão considerados de alto relacionamento entre marca e cliente. Os resultados apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Análise descritiva geral

Variáveis	Itens da escala	Média	Desvio Padrão
IDE01	Na minha opinião o nome Pittsburg lembra o segmento em que ele atua.	5,617	1,5078
IDE02	Na minha opinião o nome Pittsburg remete lembrar do seu público-alvo.	5,207	1,5138
AT01	Na minha opinião as divulgações por via das mídias digitais me influenciam a consumir no Pittsburg.	4,923	1,7819
AT02	Eu acho que o Pittsburg tem um atendimento rápido.	4,153	1,7526
AT03	Eu costumo frequentar o Pittsburg porque o <i>drive thru</i> é eficiente	3,883	1,6600
MDI01	Eu indicaria o Pittsburg.	5,365	1,7090
MDI02	Eu indicaria o Pittsburg pelo atendimento.	5,059	1,6753
MDI03	Eu indicaria o Pittsburg pelos preços.	4,455	1,6791
MDI04	Eu indicaria o Pittsburg pela diversidade no cardápio.	4,622	1,6119
MDI05	Eu indicaria o Pittsburg pela infraestrutura oferecida.	5,023	1,5817
MPC01	Eu costumo marcar confraternizações entre amigos no Pittsburg.	3,194	1,8771
MPC02	Eu costumo frequentar aniversários no Pittsburg.	3,023	1,7423
MPC03	Eu costumo frequentar após sair do trabalho.	3,360	1,8969
MPC04	Eu costumo frequentar o Pittsburg por ser um restaurante 24h.	4,050	2,0028
MPC05	Eu costumo consumir pelo delivery.	3,568	1,9056
MPC06	Eu consumo pelo delivery, pois as entregas são rápidas.	3,716	1,9717
MPC07	Eu consumo pelo delivery, pois as entregas chegam corretamente.	3,550	1,7936

MPC08	Eu costumo pedir sobremesas.	3,559	1,9574
MPC09	Geralmente costumo pedir pratos feitos com acompanhamentos (como saladas, feijões, etc).	3,180	1,8603

Fonte: dados da pesquisa.

Todos os itens da pesquisa apresentaram desvio padrão acima de um ponto, portanto nenhum item precisou ser eliminado do construto em sua versão final. A variável com a maior média foi 'IDE01', e demonstra que para os respondentes a marca Pittsburg tem alta relação com o segmento em que atua, alta identidade de marca com segmento. Por outro lado, a menor média ficou com o item 'MPC02', que mensura se os respondentes frequentam o PittsBurg tendo comemoração de aniversário como motivação – resultado que demonstra que o público percebe que o PittsBurg pode não ser um ambiente adequado para este fim, ou com baixo apelo.

4.3 Avaliação do instrumento

A versão final do instrumento desenvolvido pelos autores (Diagnóstico de Avaliação da Percepção e Envolvimento com a Marca - DAPEM) é composto por quatro dimensões de análise e 19 itens, que buscam elaborar um diagnóstico da relação percebida entre os clientes e a marca analisada. Todas as respostas dos 222 respondentes foram tabuladas em planilha eletrônica e submetida ao sistema SPSS 21.0.

Num primeiro momento, visando mensurar a confiabilidade simples do instrumento, foi analisado o alfa de Cronbach. Nesse sentido, utilizou-se como base as afirmações de Hair Jr. *et al.* (2009) e Field (2009) que defendem que o alfa deve apresentar resultado de pelo menos 0,7 e, por outro lado, Pestana e Gageiro (2005) que consideram que a consistência interna é muito boa quando o alpha é superior a 0.9. A Tabela 4 apresenta o resultado.

Tabela 04 – Análise da consistência interna do instrumento

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,920	,919	19

Fonte: dados da pesquisa.

A partir do resultado verificado, o instrumento DAPEM se apresenta como confiável para fazer as avaliações e análises desde estudo, pois ultrapassou o valor mínimo

aceitável por Hair Jr. *et al.* (2009) e Field (2009), e pode ser considerado muito bom por Pestana e Gageiro (2005).

4.3 Análise fatorial

Na etapa de análise fatorial os pesquisadores buscaram verificar as cargas fatoriais do instrumento, iniciando pela verificação da adequação global da amostra para averiguar a possível extração dos fatores. Dessa forma, recorreu-se à estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e ao teste de esfericidade de Bartlett, pois eles são indicados para mensurar a proporção de variância considerada comum a todas as variáveis na amostra em análise. Essa análise é capaz de verificar, com isso, se pode ser atribuída à existência de um fator comum entre as variáveis, além de mensurar se há possibilidade de ser efetuada a análise fatorial (AF) de forma apropriada (FÁVERO; BELFIORE, 2015).

Para a análise os pesquisadores destacam que a estatística KMO é considerada ‘muito boa’ quando o resultado se encontra entre 0,9 e 1; ou ela será considerada ‘boa’ se o resultado ficar entre 0,8 e 0,9; ou será ‘média’ se ficar entre 0,7 e 0,8; (PESTANA; GAGEIRO, 2005; FÁVERO; BELFIORE, 2015). A Tabela 5 apresenta o resultado dos testes propostos neste tópico.

Tabela 05 – Análise estatística KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,898
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	2488,161
	df	171
	Sig.	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

O resultado apresentado mostra variância ao nível 0,898 ($KMO > 0,8$) para a amostra estudada, que é considerada ‘boa’ (PESTANA; GAGEIRO, 2005; FÁVERO; BELFIORE, 2015), com nível de significância adequada para o teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2=2488,161$, $gl=171$; $p < 0,001$).

O formulário de pesquisa desenvolvido pelos autores se apresentou como adequado para uma análise fatorial exploratória (AFE), já que as medidas do teste de esfericidade de Bartlett e o KMO se demonstraram com bons resultados para tal. Logo, uma análise da comunalidade foi elaborada para mensurar a proporção da variância de uma variável que é comum no instrumento (FIELD, 2009) e, ao mesmo tempo, os fatores foram

extraídos pelo método dos componentes principais com base no critério de autovalores maiores que um, com opção pela rotação ortogonal pelo método varimax que visa a melhorar a interpretação dos fatores (HAIR JR. *et al.*, 2009); para análise ortogonal os valores foram suprimidos quando não atingiram coeficiente $> 0,4$. As análises podem ser vistas na Tabela 06.

Tabela 06 – Matriz de análise fatorial de componentes rotacionadas por Varimax e Comunalidade

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	FATORES				COMUNALIDADE
		1	2	3	4	
IDENTIDADE DA MARCA	IDE01				,864	,794
	IDE02				,824	,768
ATENDIMENTO	AT01			,559		,507
	AT02			,734		,659
	AT03			,745		,690
MARKETING DE DIVULGAÇÃO	MDI01		,849			,794
	MDI02		,796			,757
	MDI03		,741			,749
	MDI04		,807			,707
	MDI05		,835			,777
MOTIVOS PARA CONSUMO	MPC01	,792				,703
	MPC02	,787				,693
	MPC03	,711				,623
	MPC04	,605				,568
	MPC05	,765				,682
	MPC06	,625				,475
	MPC07	,749				,672
	MPC08	,699				,593
	MPC09	,711				,527
Variância total explicada (%)		26,645	20,325	10,662	9,410	

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da análise fatorial exploratória (AFE) pode-se ver os fatores agrupados em cada dimensão desenvolvida no estudo. A partir do agrupamento fica percebido que a dimensão ‘motivos para consumo’ apresenta a maior variância total explicada, contudo deve-se considerar que também é a dimensão com maior número de itens no instrumento, portanto, deve haver parcimônia ao considerá-la como maior responsável para explicação de relacionamento com a marca quando do uso do instrumento DAPEM.

Outrossim, a análise da comunalidade mostrou que todos os itens ficaram com coeficiente acima de 0,4 e abaixo de 0,8, resultados que demonstram que há uma proporção de variância comum presente em todas as variáveis deste estudo (FIELD, 2009).

4.4 Análise de correção

As variáveis do instrumento foram avaliadas à correlação de Pearson (r de Pearson) para a verificação de interação no que concerne ao grau da relação linear entre as mesmas. E, como o instrumento foi elaborado de modo a contemplar quatro dimensões, uma análise para verificar uma possível relação linear entre as médias das dimensões também se tornou apropriada.

Para a correlação de Pearson (r) é importante lembrar que se o resultado for muito próximo de 0 ($r = 0$) indica que a relação linear é praticamente nula; por outro lado, se próxima de 1 ($r = 1$) mostra que existe relação linear (FÁVERO; BELFIORE, 2015). Neste ponto, por convenção, os pesquisadores avaliaram ser necessário que além de medir a relação entre os itens do instrumento, seria interessante analisar a confiabilidade de cada item (alfa de Cronbach), pois se o item não apresentasse correlação, e ao mesmo tempo não acrescentasse confiabilidade ao instrumento, sua exclusão seria possível.

Tabela 7 – Correlação e confiabilidade dos itens

Itens	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se item for excluído
IDE01	,331	,466	,921
IDE02	,454	,485	,918
AT01	,489	,305	,918
AT02	,537	,442	,917
AT03	,549	,447	,916
MDI01	,567	,718	,916
MDI02	,659	,724	,914
MDI03	,643	,643	,914
MDI04	,573	,625	,916
MDI05	,619	,684	,915
MPC01	,685	,722	,913
MPC02	,703	,724	,913
MPC03	,691	,604	,913
MPC04	,637	,465	,914
MPC05	,642	,708	,914
MPC06	,520	,395	,917
MPC07	,690	,716	,913
MPC08	,593	,513	,915
MPC09	,556	,470	,916

Fonte: elaborada pelos autores.

Com esta análise é possível notar que os itens do DAPEM apresentam boa correlação média entre eles, de modo que é possível, então, considerar que eles têm relacionamento linear positivo como variáveis que compõem um instrumento geral para o estudo elaborado nesta pesquisa. Por outro lado, as dimensões foram separadas com seus

respectivos itens para mensurar se há correlação entre elas, quando os itens estão aglutinados dentro considerando a estrutura fatorial que ele representa. A Tabela 8 apresenta os resultados da análise entre as dimensões.

Tabela 8 – Correlação entre as dimensões do instrumento

Dimensões	Medidas	Identidade da marca	Atendimento	Marketing de divulgação	Motivos para consumo
Identidade da marca	<i>r</i>	1	,349**	,388**	,303**
	<i>p</i>	-	,000	,000	,000
	<i>N</i>	222	222	222	222
Atendimento	<i>r</i>	,349**	1	,519**	,561**
	<i>p</i>	,000	-	,000	,000
	<i>N</i>	222	222	222	222
Marketing de divulgação	<i>r</i>	,388**	,519**	1	,480**
	<i>p</i>	,000	,000	-	,000
	<i>N</i>	222	222	222	222
Motivos para consumo	<i>r</i>	,303**	,561**	,480**	1
	<i>p</i>	,000	,000	,000	-
	<i>N</i>	222	222	222	222

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados desta última análise demonstram que, mesmo quando consideradas as médias de suas respostas, há um relacionamento entre as dimensões. As correlações lineares entre as dimensões ocorrem de forma positiva, onde a correlação da dimensão ‘identidade da marca’ com as demais dimensões pode ser considerada média, na concepção de Field (2009); por outro lado as correlações entre as dimensões ‘atendimento’, ‘marketing de indicação’ e ‘motivos para consumo’ são altas; já entre ‘marketing de divulgação’ e motivos para consumo ocorre ligeira média, próxima à alta correlação.

5. Resultados e discussões

Em um mundo cada dia mais competitivo, o estudo da relação existente entre organização e mercado consumidor se torna pertinente para a compreensão dos possíveis fatores que compõem as dimensões desta relação. Assim, é sabido que, com o estudo, se tem subsídios para elaboração de propostas estratégicas na intenção de desenvolver uma relação cada vez mais adequada, ou profícua, com o mercado-alvo.

Diante desse pressuposto, é pertinente reforçar que uma marca deve estar bem identificada dentro do seu segmento de atuação, pois, assim, é possível afirmar que ela tem verdadeiramente um relativo posicionamento de mercado. Com isso os resultados mostram

que a marca estudada apresentou uma alta média de respostas, com média 5,41 na dimensão ‘identidade da marca’. Este estudo fez uma avaliação onde os respondentes demonstraram que na opinião deles o nome PittsBurg lembra o segmento em que a marca atua, e numa mesma medida lembram do público-alvo que a marca pretende atingir. Esse resultado mostra que há ligação forte entre percepção de marca e público, fato que, para Keller e Machado (2006), pode tornar a marca forte.

No que compreende uma relação a ponto de fazer propaganda boca a boca e indicação do consumo da marca, o diagnóstico elaborado mostrou que há um relacionamento médio, pois a pontuação da dimensão ‘*marketing* de indicação’ foi de 4,90. Essa pontuação sinaliza que o PittsBurg precisa desenvolver, com seus clientes, uma relação que ainda pode ser uma experiência melhor. Pois, para Keller e Machado (2006), quanto melhor for a experiência, mais o cliente se torna defensor e compartilhador de crenças sobre elas e assim a comunicação boca a boca passa a ser um resultado do bom relacionamento (LO; CAMPOS, 2018).

Quando analisados os fatores dentro da dimensão ‘*marketing* de indicação’, o que apresentou menor pontuação foi o que questiona se os respondentes indicariam a marca motivados pelos preços praticados (pontuação média 4,455). É importante reforçar que o preço pode ter uma relação complexa, pois, para Kotler e Armstrong (2015), ele pode ser acessível e assim o cliente perceber certo valor, ou o cliente pode pagar mais e existir ter mais experiências por isso. Desse modo, com a nota média é possível que os clientes percebam que os preços praticados poderiam estar em melhor conformidade com o serviço e produto praticados pela marca.

As marcas se relacionam com o mercado de várias formas e, no tocante à dimensão ‘atendimento’, que visou a mensurar o relacionamento com o atendimento do PittsBurg os resultados mostram um escore médio de 4,32. Esta pontuação demonstra uma percepção média dos respondentes quanto ao relacionamento direto do atendimento da marca com o público, e demonstra que ainda há espaço para a marca atuar na melhoria dessa relação atendimento-cliente, de modo a tornar essa relação mais profícua, pois na medida em que os clientes ficam mais satisfeitos eles se tornam mais propensos a serem fiéis a marca, desenvolvem a lealdade (LO; CAMPOS, 2018).

Por fim, a última dimensão construída visou a mensurar a ‘motivação para consumo’. Nesta dimensão, o diagnóstico apresentou variáveis para que os respondentes apontassem quais são os motivos para eles buscarem consumir no Pittsburg. A intenção da

pesquisa foi, de certo modo, medir o que provoca a busca de um contato direto com a marca avaliada por parte do cliente. Esta última dimensão apresentou uma pontuação média de 3,47 pontos. Quando analisados todos os itens que levam o consumidor a buscar a marca PittsBurg, o item que se refere ao costume de frequentar o restaurante motivado pela participação em aniversários foi o que apresentou o menor escore médio, sendo também o item com menor pontuação em toda a pesquisa. Por outro lado, a maior pontuação dentre os itens desta dimensão foi a que diagnostica o costume de ir ao PittsBurg por ser um restaurante 24h.

6. Considerações finais

Os resultados apresentados por este estudo servem à literatura da área temática apresentada, pois auxiliam na compreensão quanto ao *marketing* de relacionamento, além de abordarem variáveis e dimensões que podem servir de base para novos estudos. Este estudo, então, contribui para que gestores e acadêmicos possam desenvolver novas abordagens estratégicas e novas compreensões sobre o relacionamento entre consumidores e marcas, organizações, produtos e serviços. Desse modo, é possível afirmar que a problemática foi respondida, pois evidenciaram-se as variáveis que influenciam a construção do relacionamento, bem como dimensões também foram destacadas com a investigação.

No tocante ao objetivo do estudo, é possível afirmar que ele também foi atingido, pois os pesquisadores desenvolveram e validaram o instrumento para avaliação do relacionamento consumidor-marca. Ao instrumento elaborado deu-se o nome de Diagnóstico de Avaliação da Percepção e Envolvimento com a Marca (DAPEM). Os resultados do estudo mostraram que o DAPEM apresentou alto nível de confiabilidade (alfa de Cronbach), bem como a amostra pesquisada se apresentou como suficiente e significativa para o estudo e, além disso, os índices de relacionamento entre os itens e entre as dimensões foram positivos e estatisticamente significativos.

Não obstante os resultados desta pesquisa, houve limitações para o trabalho. A primeira limitação se deu, pois, para a elaboração do instrumento DAPEM, o estudo se concentrou no diagnóstico de uma só marca, sendo necessário que estudos futuros utilizem do mesmo instrumento para avaliar outras marcas e confirmar se há a universalidade da ferramenta como forma de elaborar diagnósticos de relacionamento entre outros

consumidores e organizações. Também foi um fator limitador a utilização da amostragem não probabilística.

Por fim, como recomendações para pesquisas futuras apontamos que são necessários estudos que busquem analisar outros fatores que possam influenciar o consumo e que não foram objeto de estudo para esta pesquisa, são eles: proximidade com o consumidor e localização, formas de pagamentos e diversidade de transações comerciais, influência dos aplicativos de delivery, dentre outros.

7. Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BI, Q. Cultivating loyal customers through online customer communities: a psychological contract perspective. **Journal of Business Research**, 103, 34-44, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.005>. Acesso em: 18 set. 2020.

COSTA, Francisco José. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. 1a ed.. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciar nos resultados?. **Revista Gestão Organizacional**, 6 (Edição Especial), 161-174, 2013. Disponível em: <https://doi.org/doi.org/10.22277/rgo.v6i3.1386>. Acesso em: 15 de set. 2020.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, 24, 213-225, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>. Acesso em: 14 de set. 2020.

FÁVERO, Luiz P.; BELFIORE, Patrícia. **Análise de dados: técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e STATA**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2015.

FIELD, Andy. **Descobrendo a estatística usando o SPSS**. 2a ed.. Trad. L. Viali. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Trad. M. Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.

GILBOA, S.; SEGER-GUTTMANN, T.; MIMRAN, O. (2019). The unique role of relationship marketing in small businesses' customer experience. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 51, 152-164, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.06.004>. Acesso em: 15 de set. 2020.

HAIR JR., Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. 5a. ed. Trad. A. S. Sant'Anna; A. C. Neto. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry R.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Trad. A. S. Sant'Anna. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KELLER, Kevin L.; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. Trad. A. S. Marques. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; BERKOWITZ, Eric N.; RUDELIUS, W. **Marketing**. 8ª ed. Trad. A. M. de Oliveira. Porto Alegre: AMGH, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15ª ed. Trad. S. Cairo. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14ª ed. Trad. S. M. Yamamoto. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRISHNAN, J. J. (2020). A study on loyalty dimension and measurement. **Materials Today: Proceedings**. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.06.046>. Acesso em: 15 set. 2020.

LO, F.-Y.; CAMPOS, N. Blending Internet-of-Things (IoT) solutions into relationship marketing strategies. **Technological Forecasting and Social Change**, 137, 10–18, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.029>. Acesso em: 20 set. 2020.

LUU, N.; NGO, L. V.; CADEAUX, J. Value synergy and value asymmetry in relationship marketing programs. **Industrial Marketing Management**, 68, 165–176, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.011>. Acesso em: 19 set. 2020.

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6ª ed. [Dados eletrônicos]. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. 25ª Ed. Trad. Outras Palavras Consultoria Linguística e Serviços de Informática. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

O'malley, L.; Tynan, C. Marketing de relacionamento. In: M. BAKER (org.). **Administração de marketing**. 5ª ed. São Paulo: Elsevier, 2005. p. 24-37.

PAYNE, A.; FROW, P. Relationship marketing: looking backwards towards the future. **Journal of Services Marketing**, 31(1), 11-15, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/jsm-11-2016-0380>. Acesso em: 19 set. 2020.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 4^a ed.. Lisboa: Edições Silabo, 2005.

STEINHOFF, L.; ARLI, D.; WEAVER, S.; KOZLENKOVA, I. V. Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0621-6>. Acesso em: 20 set. 2020.

STEINHOFF, L.; PALMATIER, R. W. Commentary: Opportunities and challenges of technology in relationship marketing. **Australasian Marketing Journal**, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.07.003>. Acesso em: 20 set. 2020.



Desempenho organizacional e indústria 4.0: uma proposta de *framework* conceitual

Deonir De Toni¹
Lucas Tartarotti²
Luis Fernando Moreira³

Resumo: Uma estratégia utilizada pelas organizações é o uso de novas tecnologias para superar problemas e enfrentar desafios. O reposicionamento dinâmico das organizações no mercado, somado à usabilidade destas novas tecnologias, permite a melhora do desempenho organizacional. Neste sentido, a presente pesquisa tem por objetivo desenvolver um *framework* conceitual relacionando desempenho organizacional e indústria 4.0. O método de pesquisa ocorre por meio de um ensaio teórico baseado nos documentos pesquisados na base de dados *Scopus* e na literatura da área. Os resultados demonstram que uma transformação de paradigma incide desde progressos incrementais nos sistemas vigentes, mecânica, eletrônica e controle de baixo nível, até inovação em códigos, dados, conectividade e usabilidade. Tecnologias digitais como *big data*, IA, IoT e Conexão estão se desenvolvendo exponencialmente e, assim, estimulando a indústria 4.0 aplicada à gestão do conhecimento. O líder 4.0 assume um caráter aplicado, deve-se comprometer pessoalmente com o desempenho organizacional. Os dificultadores para implementação da indústria 4.0 são os desafios organizacionais como: restrições financeiras, falta de apoio gerencial, baixa conscientização, comportamento relutante e falta de competência. Assim, estes principais desafios na mudança de estratégia para a indústria 4.0 influenciam negativamente o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional; Indústria 4.0; Ensaio Teórico; Liderança; Gestão do Conhecimento.

Organizational performance and industry 4.0: a conceptual framework proposal

Abstract: A strategy used by organizations is the use of new technologies to overcome problems and face challenges. The dynamic repositioning of organizations in the market, added to the usability of these new technologies, allows the improvement of organizational performance. In this sense, this research aims to develop a conceptual framework relating organizational

¹ Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor do PPGA - UCS. deonirdt@terra.com.br

² Doutorando em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS. Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS (2018). lucas.t10@hotmail.com

³ Doutorando em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS. Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul - UCS. lfmoreira@ucs.br

performance and industry 4.0. The research method occurs through a theoretical essay based on the documents searched in the Scopus database and in the literature of the area. The results demonstrate that a paradigm transformation focuses on incremental progress in current systems, mechanics, electronics and low-level control, to innovation in codes, data, connectivity and usability. Digital technologies such as big data, AI, IoT and Connection are developing exponentially and, thus, stimulating industry 4.0 applied to knowledge management. Leader 4.0 takes on an applied character and must personally commit to organizational performance. The obstacles to the implementation of industry 4.0 are organizational challenges such as: financial constraints, lack of managerial support, low awareness, reluctant behavior and lack of competence. Thus, these main challenges in changing strategy for industry 4.0 have a negative influence on organizational performance.

Keywords: Organizational Performance; Industry 4.0; Theoretical Essay; Leadership; Knowledge Management.

Desempeño organizativo e industria 4.0: una propuesta de marco conceptual de la herramienta Kodular en la enseñanza de matemáticas para la educación básica

Resumen: Una estrategia utilizada por las organizaciones es el uso de nuevas tecnologías para superar problemas y enfrentar desafíos. El reposicionamiento dinámico de las organizaciones en el mercado, sumado a la usabilidad de estas nuevas tecnologías, permite la mejora del desempeño organizacional. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo desarrollar un marco conceptual que relacione el desempeño organizacional y la industria 4.0. El método de investigación se da a través de un ensayo teórico basado en los documentos investigados en la base de datos Scopus y en la literatura del área. Los resultados demuestran que una transformación de paradigma se centra en el progreso incremental en los sistemas actuales, mecánica, electrónica y control de bajo nivel, hacia la innovación en códigos, datos, conectividad y usabilidad. Las tecnologías digitales como big data, IA, IoT y Connection se están desarrollando exponencialmente y, por tanto, estimulando la industria 4.0 aplicada a la gestión del conocimiento. Leader 4.0 adquiere un carácter aplicado y debe comprometerse personalmente con el desempeño organizacional. Los obstáculos para la implementación de la industria 4.0 son desafíos organizacionales tales como: restricciones financieras, falta de apoyo gerencial, poca conciencia, comportamiento reticente y falta de competencia. Por lo tanto, estos principales desafíos en el cambio de estrategia para la industria 4.0 tienen una influencia negativa en el desempeño organizacional.

Palabras clave: Desempeño Organizacional; Industria 4.0; Ensayo Teórico; Liderazgo; Conocimiento Administrativo.

1. Introdução

O desempenho organizacional é um conceito trivial na pesquisa em gestão, mas permanece sendo o foco basilar dos pesquisadores até o presente momento. O desempenho

organizacional evoluiu consideravelmente a partir da década de 1950 no qual era visto como implemento de desígnios nos sistemas sociais. Nas décadas de 1960 e 1970 o desempenho organizacional era visto como competência de exploração de recursos restritos no meio ambiente, nas décadas de 1980 a 1990 como aquisição de metas com recursos ínfimos e, por fim, no século XXI como medidas financeiras e não financeiras para resultados organizacionais (GAVREA *et al.*, 2011). O desempenho organizacional tem o conceito ligado a um conjunto de resultados e também traz uma sugestão de busca de objetivos baseada em eficiência e eficácia (SONNENTAG; FRESE, 2002) e se relaciona com contexto da indústria 4.0.

A Alemanha, taticamente, foi predecessora no setor industrial ao desenvolver ações para se manter e promover as produções futuras. O governo alemão divulgou o termo *industrie 4.0* (indústria 4.0) em uma feira em Hanôver em 2011, proporcionando seu plano estratégico de conseguir a elevada tecnologia para 2020 (“*High-Tech Strategy 2020 Action Plan*”). Constituindo afinidade com as “Fábricas Inteligentes”, submergindo os setores privado, governamental e o acadêmico (IEDI, 2020; HOFMANN.; RUSCH, 2017). A indústria 4.0 é um novo conceito que articula o desenvolvimento, inclusão e aproveitamento de inovações tecnológicas dos círculos de automação, controle e tecnologia da informação, sobrepostas aos processos de manufatura integrada (KAGERMANN; WAHLSTER; HELBIG, 2013).

Neste sentido, é aceitável compreender a estima de pesquisas sobre os termos desempenho organizacional incorporado à indústria 4.0, que são fenômenos característicos dos últimos anos e têm despertado a crescente procura de pesquisadores em várias partes do mundo pelo tema (DAUDT; WILLCOX, 2016).

O objetivo do artigo é desenvolver um *framework* conceitual relacionando desempenho organizacional e indústria 4.0. Busca-se o alcance desse objetivo por meio de um ensaio teórico. A pesquisa científica desenvolvida através de um ensaio teórico se caracteriza pela sua natureza reflexiva e interpretativa, dessemelhante da configuração classificatória da ciência. No cerne do ensaio está a analogia quantitativa *versus* qualitativa (MENEGETTI, 2011).

2. Referencial Teórico

2.1 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional tem o conceito ligado a um conjunto de resultados e também traz uma implicação de busca de objetivos fundamentada em eficiência e eficácia (SONNENTAG; FRESE 2002). Tal desempenho diz respeito aos resultados que a organização abrange em apurado momento com a mensuração bancada por indicadores de performance.

Calcular o desempenho organizacional é extremamente importante para as organizações devido à pressão para sobreviver em extensa competição, tanto na localidade como globalmente. Por conseguinte, as organizações devem desenvolver suas principais competências para a competitividade e medir seu desempenho como uma estimativa da prática organizacional geral alinhada a seus objetivos (AHMAD, 2015). Nessa perspectiva, desempenho não é exclusivamente um conceito, mas ainda uma agenda que expressa um programa de transformação e melhoria, promovido por uma organização (VAN DOOREN; BOUCKAERT; HALLIGAN, 2015).

Quanto aos níveis de desempenho organizacional que podem ser analisados, permanecem distintas dimensões de probabilidade de análise e de magnitude diferentes. Enquanto alguns autores avaliam exclusivamente o desempenho financeiro, o desempenho operacional e a efetividade operacional, outros levam em apreço os aspectos organizacionais, operacionais e mercadológicos (ZOOGAH, 2018).

De acordo com Kloot e Martin (2000), esclarecem que “os sistemas clássicos de medida de desempenho concentraram-se no desenvolvimento de indicadores largamente conexos à economia (insumos) e à eficiência (custos)”. Apesar disso, os autores alertam que são várias as críticas a esses sistemas devido à competência restrita de aferir a eficácia ou os resultados em organizações governamentais, essas medidas não financeiras já são demandadas e utilizadas em maior volume em esferas com e sem fins lucrativos.

Segundo Martins (1999) os principais atributos de um modelo de estimativa de desempenho são: (i) ser equivalente com a tática competitiva; (ii) estimular e tolerar a melhoria contínua; (iii) assinalar tendências e melhorias; (iv) propiciar o entendimento das analogias de causa e efeito; (v) ser aberta para os indivíduos da organização; (vi) compreender o método em sua totalidade; (vii) ser eficaz; (viii) oportunizar as informações para toda a organização; (ix) interferir na atitude dos cooperadores; (x) medir os grupos, e não pessoas; (xi) ter medidas financeiras e de negócio.

Verificando as implicações da pesquisa de Hamann et al. (2013), bem como suas recomendações para estudos futuros, observou-se que os resultados da averiguação

assinalaram ênfase para identificar o desempenho das organizações. Outros fatores categóricos para o desempenho organizacional são a gestão da qualidade total, a gestão dos recursos humanos e gestão financeira apoiada pela Tecnologias da Informação e Comunicação - (TICs) e a excelência dos processos (HUANG et al., 2016; ZOOGAH, 2018).

2.2 Indústria 4.0 e suas abordagens conceituais

A máquina a vapor - entre 1760 e 1840 - distinguiu a primeira revolução da indústria; o segundo acontecimento foi o uso da eletricidade em processos industriais no final do século XIX; a terceira revolução encabeçou na década de 1960 com o uso de TICs e automação industrial. A Indústria 4.0 é uma iniciativa de origem alemã, que visa à integração de sistemas de operação na manufatura com Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), formando sistemas ciberfísicos para fabricação (JESCHKE et al., 2017; QIN; LIU; GROSVENOR, 2016). A partir de 2011, caracterizou-se pelo surgimento de novas tecnologias e modelos de negócios, sendo reorganizados nas cadeias de valor, tendo como resultado uma competição acirrada entre as indústrias.

O termo indústria 4.0 pode ser explicado como uma evolução tecnológica, mas possui como argumento a transformação na estrutura organizacional e na cultura das organizações (SCHUH et al., 2017). Segundo Basl (2017), um estudo concretizado pela empresa de consultoria Infosys e pela Universidade da Alemanha (Institute for Industrial Management at the University of Aachen), estudou 400 empresas em países que possuem um elevado nível de industrialização: China, França, Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos. Essa pesquisa buscou apontar a maturidade das empresas quanto à indústria 4.0 e as principais conclusões foram:

- I. 85% das empresas de manufatura global estão cientes do potencial aumento e a eficiência quanto à implantação da tecnologia.
- II. Em contrapartida, somente 15% das empresas pesquisadas implantaram estratégias para analisar e mensurar os dados em suas fábricas ou maquinários. Um quinto destas empresas confiam que irão conseguir alcançar o conceito de indústria 4.0 em 2020 (BASL, 2017).

Como resultante desta metamorfose, o ambiente da indústria 4.0 pode ser considerado presente como uma nova era industrial. Isso se deve ao apoio de plataformas

de conectividade empregadas no setor (REISCHAUER, 2018) e ao resultado da crescente digitalização e simulação das organizações, especialmente no que se refere aos processos de fabricação e tecnologias (CHUI, KARA, CHAN, 2020; FATORACHIAN; KAZEMI, 2018).

Dentro do ambiente da indústria 4.0 as *smart factories* permitem o monitoramento e controle do sistema produtivo, no qual uma grande quantidade de dados é coletada e analisada por ferramentas avançadas (*big data analytics*) (CUI; KARA; CHAN, 2020), que geram e modernizam modelos virtuais dos objetos físicos nos processos produtivos (FATORACHIAN e KAZEMI, 2018; JESCHKE et al., 2017). Os principais fatores são a integração do sistema, dados, previsão, sustentabilidade, compartilhamento de recursos e *hardware*, assim componentes essenciais do ecossistema de *big data* são capturados. (CUI; KARA; CHAN, 2020).

3. Metodologia

Quanto aos procedimentos metodológicos, realizou-se uma análise bibliográfica, tratando-se de um ensaio teórico. O ensaio é um meio de apreciação e elucubrações em afinidade ao objeto, involuntariamente de sua natureza ou característica. O ensaio não promove um sistema ou modelo específico, pois seu princípio está nas ponderações em relação aos próprios sistemas ou modelos. O ensaio teórico admite a busca por novos aspectos e intercâmbio constante com os próprios princípios da forma. No ensaio, busca-se a constituição da forma adequada, mesmo que esta não viva a princípio (MENEGETTI, 2011).

A escolha pelo ensaio teórico ocorreu baseada na literatura e conforme o tema de pesquisa. De acordo com Michel (2015), o ensaio teórico defende uma ideia ou visão original de algo, constituindo que não carece ser original na sua percepção, podendo proporcionar um novo viés, uma nova abordagem, nova característica, atributo ou problema do objeto de empenho. Ainda segundo Michel (2015), o ensaio deve se fundar em autores que escreveram sobre o assunto, empregando contextos e contrariedades a favor das ideias propostas, procurando personalidade nesses assuntos.

Nessa perspectiva, foram realizadas buscas na base de dados Scopus, com as seguintes palavras-chave: “*Organizational performance*” e “*Industry 4.0*”. Na base de dados pesquisada não foi aplicado nenhum filtro a áreas do conhecimento, aplicou-se o

filtro somente a artigos, buscou-se por título do artigo, resumo, palavras-chave, sendo o período pesquisado todos os anos.

A Base de Dados Scopus pertence à plataforma Elsevier. É estimada a maior base de dados de resumos e citações de literatura técnica e científica revisada por pares, sendo: livros, revistas científicas e anais de congressos (UCS, 2020). Conforme comentado, para viabilizar a pesquisa utilizou-se como filtro as palavras de busca: “Desempenho organizacional” e “Indústria 4.0”, conforme representado no Quadro 1.

Quadro 1 – Resultados da pesquisa na base de dados *Scopus*

Palavras - chave	Resultado da busca	Somente artigos
“ <i>Organizational performance</i> ”	10,697	7,909
“ <i>Industry 4.0</i> ”.	10,113	3,304
“ <i>Organizational performance</i> ” e “ <i>Industry 4.0</i> ”	19	15

Fonte: Base de Dados *Scopus* (2020).

Para relacionar os 15 artigos mais recentes no período de pesquisa de julho de 2020, referenciados neste estudo, optou-se por desenvolver o Quadro 3 que está localizado no **apêndice “A”**. Após a seleção dos artigos conforme os critérios de pesquisa, analisou-se as obras buscando as pesquisas que relacionassem tanto o desempenho organizacional e a indústria 4.0.

Após a leitura dos artigos foi aplicada a análise de conteúdo recomendada por Bardin (2016). A fase de organização da análise se subdivide em pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados em bruto e interpretação desses resultados (OLIVEIRA; MOTA NETO, 2011). Para melhor sintetizar o processo de análise de conteúdo utilizado neste estudo apresenta-se o Quadro 2.

Quadro 2 - Processo de análise de conteúdo

Etapa	Processos	Designação
1	Descrição	incide em tabular as características do texto, entender e situar relações e comparações entre as características do texto
2	Interpretação	permite outorgar definição às características conferidas
3	Registro	“codificação” é a categorização e contagem da frequência de um determinado termo ou assunto
4	Contexto	compreensão do significado das unidades de registro
5	Organização do conteúdo	efetivação dos resultados após a definição das unidades de registro.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Mota Neto (2011)

A análise de conteúdo apresenta uma complexidade que exige do pesquisador uma imersão tanto no *corpus* a ser analisado, como intensamente no referencial teórico, visto que lhe servirá de base para as interpretações e para as deduções nos resultados (BARDIN, 2016).

4. Análise e discussão dos resultados

Esta seção visa apresentar as análises e resultados recorrentes da análise de conteúdo proposta no artigo. Apresentam-se os 15 artigos, com as principais abordagens teóricas, oriundos da base Scopus. Além disso, aborda-se a mineração dos dados textuais e o mapeamento destes artigos com a utilização do software *SOBEK Mining*. Por fim, elabora-se o *framework* conceitual do estudo, elencando as relações e categorizações dos 15 artigos do ensaio teórico.

APENDICE “A” Quadro 3 - Relação dos 15 artigos mais recentes até julho de 2020 contendo as principais abordagens teóricas e contribuições sobre os temas desempenho organizacional e indústria 4.0.

Número	Artigo	Autor e Ano	Abordagens teóricas	Método	Contribuição
1.	<i>Examining the impact of Cloud ERP on sustainable performance: A dynamic capability view</i>	Gupta, S., Meissonier, R., Drave, V.A., Roubaud, D (2020)	Capacidades dinâmicas Fatores organizacionais Fatores de pessoas Fatores tecnológicos Indústria 4.0, Cloud ERP Desempenho sustentável Desempenho econômico Desempenho ambiental Desempenho social	Quantitativo	A pesquisa mostra a relação positiva entre capacidade de recursos e desempenho sustentável de uma organização. Auxilia os gerentes a atribuir igual peso às questões ambientais, econômicas e desempenhos sociais de uma organização.

<p>2.</p>	<p><i>Industry 4.0 and lean manufacturing practices for sustainable organisational performance in Indian manufacturing companies</i></p>	<p>Kamble, S., Gunasekaran, A., Dhone, N.C. (2020)</p>	<p>Tecnologias indústria 4.0 Práticas de fabricação enxuta Desempenho organizacional sustentável Indústria 4.0 e práticas de fabricação enxuta Indústria 4.0 e desempenho organizacional sustentável Práticas enxutas e desempenho sustentável</p>	<p>Quantitativo</p>	<p>Desafios organizacionais, como restrições financeiras, falta de apoio gerencial, baixa conscientização, comportamento relutante e falta de competência são as barreiras significativas à implementação da indústria 4.0.</p>
<p>3.</p>	<p><i>Impact of Industry4.0/ICTs, Lean Six Sigma and quality management systems on organisational performance</i></p>	<p>Neeraj Yadav, Ravi Shankar, Surya Prakash Singh. (2020)</p>	<p>Lean Six Sigma Cenário do Lean Six Sigma Tecnologia da informação e comunicação Sistemas de gestão da qualidade e normas ISO</p>	<p>Quantitativo</p>	<p>O estudo contribui para os profissionais que podem identificar qual combinação LSS, Sistema de Qualidade e TIC resulta em melhor desempenho e sucesso rápido. Na frente teórica, o estudo confirma o impacto do LSS e do SGQ no desempenho organizacional.</p>

<p>4.</p>	<p><i>Leading millennials to 4.0 organization</i></p>	<p>Sarwono, R., Bernarto, I. (2020)</p>	<p>Liderança 4.0, Eficácia da liderança 4.0, Desempenho Organizacional</p>	<p>Quantitativo</p>	<p>A eficácia da liderança 4.0 consiste em desempenho gerencial e satisfação do trabalhador, e desempenho gerencial parece melhor prever o desempenho organizacional do que satisfação dos trabalhadores.</p>
<p>5.</p>	<p><i>A Study of the Roles of Leadership Styles and Attitudes with Social Responsibility for the 4th Industrial Revolution</i></p>	<p>SangWoo Hahm. (2020)</p>	<p>Satisfação no trabalho, Atitudes para quarta revolução industrial – FIR (<i>Fourth Industrial Revolution</i>) Autoeficácia para FIR, Expectativa para FIR, Aceitação de mudança para FIR, Estilos e atitudes de liderança para a FIR, Liderança e atitudes criativas para a FIR, Motivação inspirada e atitudes para a FIR, Delegando liderança e atitudes para a FIR.</p>	<p>Quantitativo</p>	<p>Os achados do estudo apresentam a importância da liderança centrada nos membros, focada nos membros no futuro das sociedades. Quando os líderes se envolvem e delegam em seus membros, eles terão atitudes em relação ao futuro e obterão um desempenho mais alto, agora e no futuro.</p>
<p>6.</p>	<p><i>Investigating technology and organizational performance of private</i></p>	<p>Chan Ie Lyn, J., Muthuveloo, R. (2019)</p>	<p>Desempenho organizacional, Tecnologia, Relação entre gerenciamento de</p>	<p>Quantitativo</p>	<p>A Indústria 4.0 está atrapalhando o ambiente de negócios existente, investigar a influência da</p>

	<i>higher learning institutions in Malaysia</i>		tecnologia e desempenho organizacional, Relação entre uso de tecnologia e desempenho organizacional.		tecnologia é de fundamental importância para o desempenho organizacional de HLIs particulares na Malásia. Este artigo fornece uma perspectiva diferente de como a tecnologia afeta o desempenho organizacional geral dos HLIs privados, o que difere dos estudos anteriores, que se concentraram mais nos efeitos da tecnologia em indivíduos como professores / instrutores e alunos.
7.	<i>Cyber-physical systems, internet of things, and big data in industry 4.0: Digital manufacturing technologies, business process optimization, and sustainable organizational performance</i>	Deborah Plumpton. (2019)	Indústria 4.0, Sustentabilidade, Negócios	Quantitativo	Foi feita estimativas sobre o nível de funções criadas devido à implementação de inteligência artificial, áreas de negócios afetadas pela indústria 4.0, maiores ameaças de investimento inadequado do setor 4.0, principais desafios na mudança de estratégia para o setor 4.0 e na implementação da estratégia de fábrica inteligente e níveis de maturidade digital por setor.

<p>8.</p>	<p><i>Knowledge management, decision-making style and organizational performance</i></p>	<p>Abubakar, A.M., Elrehail, H., Alatailat, M.A., Elçi, A. (2019)</p>	<p>Processos e facilitadores de gerenciamento de conhecimento, Processo de criação de conhecimento, Processo de Captura de Conhecimento, Processo de organização do conhecimento, Processo de armazenamento de conhecimento, Processo de Disseminação de Conhecimento, Processo de Aplicação de Conhecimento, Estrutura organizacional, Cultura e Entidades Organizacionais, Tecnologia da informação, Estilo de tomada de decisão, Estilo de Tomada de Decisão Intuitivo, Estilo de Tomada de Decisão Racional, Desempenho individual e organizacional</p>	<p>Revisão de literatura</p>	<p>O artigo também propõe que esse estilo de tomada de decisão (ou seja, intuitivo e / ou racional) moderará o relacionamento entre o processo de criação de conhecimento e o desempenho organizacional. Um conjunto de proposições que representam uma agenda de pesquisa empírica e também descrevem os relacionamentos entre as variáveis focais são apresentadas para melhorar a compreensão.</p>
<p>9.</p>	<p><i>The supply chain management, enterprise resource planning systems and the organisational performance of thai manufacturing firms: Does the application of industry 4.0 matter?</i></p>	<p>Jermittiparsert, K., Boonratanakittip humi, C. (2019)</p>	<p>Gerenciamento de cadeias de suprimentos, Sistema integrado de gestão empresarial – ERP, Desempenho organizacional</p>	<p>Quantitativo</p>	<p>O artigo apresenta que o SCM estimula a associação entre OP e ERP, de forma que o SCM atue como um processo de integração do ERP como entrada e criação de melhor desempenho organizacional.</p>

<p>10.</p>	<p><i>Transformational leadership and organizational performance cross level study of their effects on organizational citizenship behavior and task performance</i></p>	<p>Rino, Yuniarsih, T., Suwatno, Kusnendi, Syahrizal. (2019)</p>	<p>Liderança transformacional, Comportamento de Cidadania Organizacional, Motivação (OCBM), Desempenho Individual e Organizacional</p>	<p>Quantitativo</p>	<p>OCBM desempenha um papel importante e influencia fortemente o desempenho individual. OCB influencia o desempenho individual e desempenho organizacional, onde a relação de OCB e desempenho organizacional são mediados pelo desempenho individual, a fim de elevar ao desempenho organizacional.</p>
<p>11.</p>	<p><i>The mediating role of knowledge management and the moderating role of additive manufacturing (industry 4.0) in the relationship between knowledge management capability and firm performance: A case of KPMG Thailand</i></p>	<p>Jermittiparsert, K., Boonratanakittiphumi, C. (2019)</p>	<p>Gestão do conhecimento, Gestão da cadeia de abastecimento, Capacidade de gestão do conhecimento, Desempenho firme, O papel moderador da fabricação aditiva</p>	<p>Quantitativo</p>	<p>O presente estudo apoia empiricamente a hipótese de uma ligação entre SCM e gestão de desempenho e conhecimento. Essa ligação pode ser explicada como o impacto de capacidade da KM no desempenho da empresa e é mediada pelo gerenciamento da cadeia de suprimentos.</p>
<p>12.</p>	<p><i>Fourth industrial revolution: A way forward to attain better performance in the textile industry</i></p>	<p>Ślusarczyk, B., Haseeb, M., Hussain, H.I. (2019)</p>	<p>Indústria 4.0, Sistemas ciberfísicos (CPS), Interoperabilidade e da Indústria 4.0 Cidade inteligente da indústria 4.0, Fábrica inteligente e Fabricação</p>	<p>Quantitativo</p>	<p>Estudo fornece uma visão interessante sobre a direção futura da pesquisa para estudos sobre desempenho organizacional, que pode ser estendida a diferentes indústrias de fabricação. Verificou-se que os sistemas ciberfísicos (CPS), a interoperabilidade, uma cidade</p>

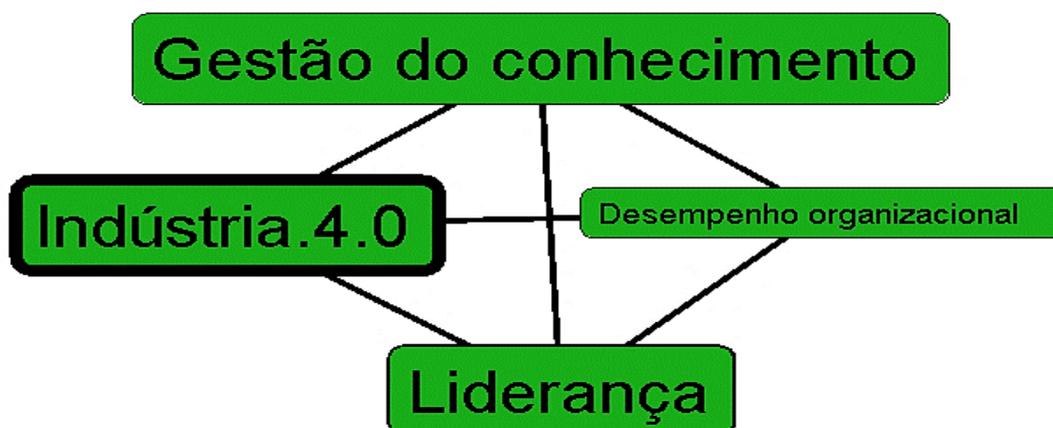
					<p>inteligente e um produto inteligente têm um efeito positivo na produção e nos serviços. Assim, o presente estudo fornece informações valiosas sobre a melhoria do desempenho da indústria têxtil</p>
13.	<p><i>Building organizational innovation through strategic orientation: A lesson from cement industry in Indonesia</i></p>	<p>Muafi, Tabor, J., Wendry, B., Surjanti, J., Kusumawati, R.A. (2019)</p>	<p>Incerteza ambiental, Orientação à Pesquisa, Orientação ao Mercado, Orientação Empresarial, Orientação de Aprendizagem.</p>	<p>Quantitativo</p>	<p>O estudo apontou que a cultura da aprendizagem organizacional precisa ser criada porque é um fator que pode melhorar a inovação organizacional, de uma empresa desempenho organizacional e individual na empresa. Isso precisa de um compromisso forte e consistente de todas as partes interessadas para maximizar a capacidade na transformação digital da indústria 4.0.</p>
14.	<p><i>Procurement 4.0: factors influencing the digitisation of procurement and supply chains</i></p>	<p>Bienhaus, F., Haddud, A. (2018)</p>	<p>Gerenciamento e digitalização da cadeia de suprimentos, Compras e digitalização, Compras como fator crítico de sucesso para a transformação digital</p>	<p>Quantitativo</p>	<p>A reconsideração do modelo de estágio de compras digitalizar tem um impacto importante nas compras e alavancar a eficiência e a eficácia comunicação “muitos para muitos” por meio de plataformas compartilhadas. Tendo em mente os resultados da pesquisa, tecnologias como Inteligência Artificial, Big Data e Internet das Coisas permitem às</p>

					organizações automatizar e otimizar seu modelo de estágio de compras.
15.	<i>Sustainable Industry 4.0 frameworks: A systematic literature review identifying the current trends and future perspectives</i>	Kamble, S.S., Gunasekaran, A., Gawankar, S.A. (2018)	Indústria 4.0, Fabricação inteligente, Internet das Coisas, Segurança de processo, Realidade aumentada, Sustentabilidade, big data	Revisão de literatura	O estudo identifica que a relação proposta entre as tecnologias modernas e a integração do processo resulta em benefícios como virtualização, capacidade em tempo real, interoperabilidade, orientação ao serviço, descentralização.

4.1 Etapa da análise de conteúdo: principais categorias

Com os dados obtidos, pode-se apresentar os principais conceitos de acordo com o *SOBEK*, através da mineração dos dados textuais, possíveis de serem visualizados na Figura 1. O *SOBEK* é uma ferramenta empregada para extrair termos frequentes em documentos, descobrindo os relacionamentos entre estes, servindo de apoio aos professores e pesquisadores no acompanhamento de trabalhos acadêmicos. (MACEDO et al., 2009).

Figura 1 – Categorização gerada pela mineração de dados textuais



Fonte: Elaborado pelo autores (2020)

Segundo Bardin (2016), as categorias podem ser empregadas *a priori* ou *a posteriori*. Isto é, a partir exclusivamente da teoria ou após a coleta de dados. Neste estudo emergiu categorias *a posteriori*, sendo elas: indústria 4.0, gestão do conhecimento, desempenho organizacional e liderança. A partir da categorização foram elencadas relações entre as abordagens teóricas dos 15 artigos e as categorias apresentadas na Figura 2.

4.1.1 Gestão do conhecimento

A concepção, transferência e gestão do conhecimento são fatores importantes para as organizações, sendo alvo de inquietação em qualquer área. Fazendo uso da informação e do conhecimento, as informações necessitam ser ágeis, flexíveis e inovadoras, o que significa a necessidade de uma adequada ferramenta. Nas abordagens teóricas ligadas a esta categoria podemos ver algumas aplicações na gestão do conhecimento como: *Cloud ERP*, Sistema integrado de gestão empresarial – ERP, *big data*, Sistemas ciberfísicos, Sistema integrado de gestão empresarial (CUI; KARA; CHAN, 2020; GUPTA, 2020; LEE; MALERBA; PRIMI, 2020). Esta aplicação da gestão do conhecimento foi relatada no estudo de Abubakar et al. (2019):

“De maneira mais geral, a disseminação do conhecimento entre colegas, por meio da colaboração, facilita os processos de criação de conhecimento, o que provavelmente aumentará a vantagem competitiva e pode ajudar as organizações a superar seus rivais. Essa visão permite chegar à conclusão de que a colaboração tem um impacto significativo nos processos de criação de conhecimento e no desempenho organizacional” (ABUBAKAR et al., 2019, pág. 9).

A gestão do conhecimento e as outras abordagens teóricas também abordaram outros termos como: processos e facilitadores de gerenciamento de conhecimento, processo de criação de conhecimento, processo de captura de conhecimento, processo de organização do conhecimento, processo de armazenamento de conhecimento, processo de dispersão de conhecimento, processo de aplicação de conhecimento (ABUBAKAR et al., 2019). Segundo Martins (1999), tanto as informações como oportunizar as informações para toda a organização é imprescindível para que a empresa atinja o desempenho organizacional almejado em suas métricas.

4.1.2 Indústria 4.0

A indústria 4.0 ou “*factory of the future*” são terminologias que delineiam uma visão do que será uma fábrica futurista. As abordagens teóricas sobre o tema com a combinação do termo desempenho organizacional culminaram na relação teórica abordada nos 15 artigos. Algumas questões elencadas: fatores tecnológicos, internet das coisas, *big data*, computação em nuvem, sistemas ciberfísicos, interoperabilidade da indústria 4.0, cidade inteligente da indústria 4.0, fábrica inteligente, fabricação, realidade aumentada, digitalização da cadeia de suprimentos, compras 4.0 (KAMBLE; GUNASEKARA; GAWANKAR, 2019; FATORACHIAN; KAZEMI, 2018). O relato do estudo de Kamble, Gunasekara e Gawankar (2019) fala das implicações da implementação da tecnologia da indústria na Índia.

“Os resultados do estudo apresentam implicações críticas para os profissionais da indústria e consultores envolvidos na implementação de I4 T e LMP em organizações de manufatura. Os resultados indicaram que o I4 T está em vários estágios de implementação nas organizações de manufatura indianas. IoT, BDA e CC receberam maior consideração para implementação seguido por AM, AR e RS. Desafios organizacionais, como restrições financeiras, apoio de gestão pobre, baixa consciência, comportamento relutante e falta de competência são as implementações significativas barreiras de I4”. (KAMBLE; GUNASEKARA; GAWANKAR, 2019, pág. 13).

A interoperabilidade é o começo básico de todo o processo e refere-se à capacidade dos sistemas se comunicarem com outros sistemas. A virtualização configura o processo de criar um desenho virtual em *software* de um processo físico apoiado por capacidade em tempo real, incide na coleta, exame e alteração de dados em informações de maneira praticamente momentânea (CUI; KARA; CHAN, 2020).

4.1.3 Desempenho organizacional

O desempenho de uma organização é espontaneamente influenciado mais pela combinação de competências e recursos do que pelas qualidades ambientais. Suas métricas podem ser objetivas e subjetivas. Uma métrica objetiva pode ser fundamentada em dados financeiros, a exposição narrativa de informações financeiras pode ser subjetivamente arquitetada (KLOOT; MARTIN, 2000).

As devidas abordagens teóricas evidenciadas nesta categoria foram: desempenho sustentável, desempenho econômico, desempenho ambiental, desempenho social,

desempenho organizacional sustentável, desempenho individual, desempenho firme (ZOOGAH, 2018; GUPTA et al., 2020). O estudo de Gupta et al. (2020) corrobora com a afirmação do desempenho nas organizações.

“O desempenho econômico, social e ambiental, que pode ser adquirido implantando o Cloud ERP. Além disso, uma forte evidência é desenvolvida o que mostra que o sucesso do Cloud ERP ou o desenvolvimento de qualquer recurso dinâmico também depende do tamanho da empresa, oferta de serviço em nuvem, e o tipo de serviço em nuvem, que normalmente pode atuar como variáveis de controle regulamentar a organização. Os recursos dinâmicos podem ajudar a organização para sustentar em caso de interrupção e ajudar a navegar nas incertezas”. (GUPTA et al., 2020, pág. 10).

Se tratando de desempenho organizacional, não permanece uma definição ou medida única para o termo. Nos 15 artigos que compõem esse primeiro fator, podem ser descobertos como medidas de desempenho os indicadores de lucro, mudança do lucro, crescimento e sobrevivência, perdas e receitas financeiras, indicadores de sustentabilidade (MARTIN, 1999).

4.1.4 Liderança

Referir-se à liderança 4.0 quanto uma tática ou como um novo estilo de liderança para a indústria 4.0 tem sido cada vez mais comum em todas as organizações e não exclusivamente na indústria propriamente dita. Isso porque o conceito de liderança 4.0 compreende que pessoas permanecem como elemento-chave a ser respeitado para a gestão bem-sucedida da indústria 4.0, alinhada com o desempenho da organização (ZOOGAH, 2018; MARTIN, 1999). Isto fica evidente na fala de Hahn (2019):

“O este estudo sugere a importância dos estilos de liderança como forma de melhorar essas atitudes específicas. Os efeitos mediadores das atitudes para a FIR foram demonstrados na relação entre todos os estilos de liderança e a satisfação no trabalho. Esses resultados, é claro, explicam a importância das atitudes para a FIR, mas também envolvem a relação positiva entre a satisfação no trabalho atual e todos os estilos de liderança, como liderança participativa, liderança criativa, motivação inspiradora e liderança delegada”. (HAHN, 2019, pág. 802).

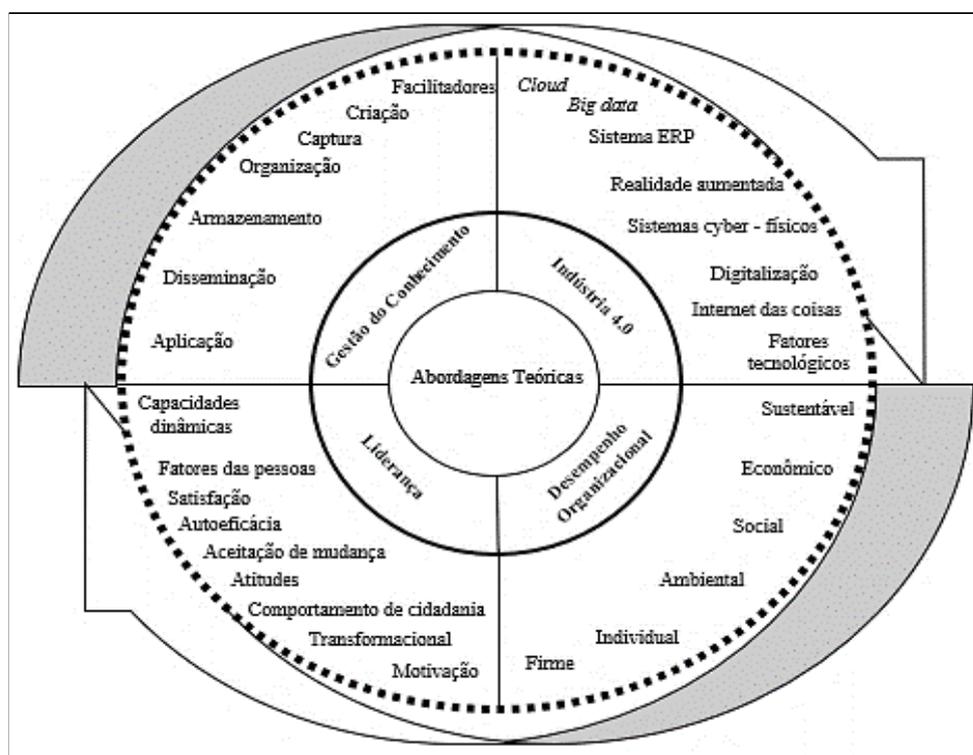
Nesta categoria as abordagens teóricas tratam de assuntos como: capacidades dinâmicas, fatores de pessoas, satisfação no trabalho, atitudes para quarta revolução industrial – FIR (*Fourth Industrial Revolution*), autoeficácia para FIR, expectativa para FIR, aceitação de mudança para FIR, estilos e atitudes de liderança para a FIR, liderança e

atitudes criativas para a FIR, motivação inspirada e atitudes para a FIR, delegando liderança e atitudes para a FIR, liderança transformacional, Comportamento de Cidadania Organizacional Motivação (OCBM). A Liderança 4.0 é baseada na conexão como meio para desempenhar a liderança em um ecossistema organizacional de redes colaborativas no ambiente da indústria 4.0.

4.2 *Framework* conceitual da pesquisa

O objetivo do artigo é desenvolver um *framework* conceitual relacionando desempenho organizacional e indústria 4.0. Tal *framework* é apresentado na Figura 2, considerando o estudo dos fenômenos e abordagens como desempenho organizacional e a indústria 4.0, bem como as afinidades teóricas para compor as categorias que surgiram a partir do ensaio teórico. Com isso, pode-se dizer que foi consolidado o modelo final. De acordo com o modelo final do *framework* as categorias apresentadas neste estudo se relacionam com as abordagens teóricas dos 15 artigos.

Figura 2 – *Framework* conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A partir das categorias, o desempenho organizacional apresenta a relação com as métricas de sustentabilidade, métricas econômicas, métricas sociais, métricas ambientais,

métricas individuais e desempenho firme. Segundo Martins (1999), as métricas de desempenho devem ser equivalentes com a tática competitiva, estimular e tolerar a melhoria contínua, apontar disposições e melhorias, propiciar o entendimento das relações de causa e efeito, ser aberta para os sujeitos da organização, abranger o método em sua totalidade, ser eficaz, oportunizar as informações para toda a organização e métricas financeiras.

No que tange à indústria 4.0, os pilares de tecnologia: *cloud*, *big data*, sistemas *cyberfísicos*, digitalização, realidade aumentada, internet das coisas elevam o desempenho organizacional (GUPTA, 2020; CUI; KARA; CHAN, 2020). A Gestão do conhecimento é a forma de como serão gerenciadas as informações por meio de premissas como: facilitadores, criação, disseminação, organização, armazenamento, aplicação destes conhecimentos no ambiente 4.0. A liderança é um fator chave, tendo que ter competências como: ser uma liderança transformacional, comportamento de cidadania organizacional, atitudes, aceitação à mudança, capacidades dinâmicas, motivação, satisfação e autoeficácia. Essas categorias conversam entre si em um ciclo virtuoso de processos e competências com o apoio da tecnologia para gerar métricas de desempenho organizacional para a indústria 4.0.

5 Considerações finais

Abordando os temas de pesquisa desempenho organizacional e indústria 4.0 pode-se evidenciar, a partir de abordagens teóricas, que a Indústria 4.0 pode ser lacônica como a convergência de agrupar a fabricação amparada por computador com automação, redes sem fio, coleta sucessiva e massiva de dados. Trata-se de uma transformação de paradigma que incide desde progressos incrementais nos sistemas vigentes, mecânica, eletrônica e controle de baixo nível, até inovação em códigos, dados, conectividade e usabilidade. Tecnologias digitais, como *big data*, IA, IoT e Conexão estão se desenvolvendo exponencialmente e, assim, estimulando a Indústria 4.0 e aplicando a gestão do conhecimento.

A pesquisa apresenta um olhar para os líderes dentro da indústria 4.0, estudando o papel da liderança dentro da quarta revolução industrial. É preciso que o líder 4.0 assuma um caráter aplicado, comprometa-se pessoalmente com o desempenho organizacional. Não é suficiente dizer o que carece ser feito, é preciso colocar em prática as métricas de

desempenho. As características da liderança na quarta revolução industrial devem ser uma liderança transformacional, comportamento de cidadania organizacional e de eficácia.

Evidenciaram-se os dificultadores para implementação da indústria 4.0: desafios organizacionais, restrições financeiras, falta de apoio gerencial, baixa conscientização, comportamento relutante, falta de competência e investimento inadequado do setor 4.0.

Houve também a prevalência de estudos quantitativos em relação aos estudos de revisão de literatura. Os estudos quantitativos tiveram característica de pesquisa aplicada, já os estudos de revisão, uma forma mais teórica e densa em suas pesquisas e com uma contribuição rica em detalhes. A relação do ensaio com a teoria, assim como na afinidade entre julgamento e ensaio, impera a não-identidade (MENEGETTI, 2011).

5.1 Limitações do estudo e pesquisa futuras

Realizou-se a busca em uma única base de dados, a Scopus. Isto é, refere-se ao universo pesquisado e aos parâmetros de busca, visto que foi utilizado uma base de dados como fonte de pesquisa. Para pesquisas futuras recomenda-se utilizar mais de uma base de dados para aplicar a pesquisa, tais como: Web of Science, Emerald e Science Direct. Em novas pesquisas em profundidade pode-se aplicar uma revisão sistemática de literatura sobre o assunto. Além disso, sugere-se a aplicação de uma pesquisa empírica para relacionar o *framework* desenvolvido neste artigo com o cotidiano prático das organizações de determinado segmento ou região.

Para manter os colaboradores engajados e motivados em um ambiente de trabalho deve-se valorizar e reconhecer os papéis desempenhados por eles na organização (CHIUSOLI et al., 2020). Para pesquisas futuras sugere-se relacionar a motivação e engajamento dos funcionários com a adoção da indústria 4.0 pela organização.

6. Referências

ABUBAKAR *et al.*, Knowledge management, decision-making style and organizational performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, i. 2, p. 104-114, 2019.

AHMAD, Syed Zamberi. Evaluating student satisfaction of quality at international branch campuses. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, v. 40, n. 4, p. 488-507, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASL, J. Pilot Study of Readiness of Czech Companies to Implement the Principles of Industry 4.0. **Management and Production Engineering Review**, v. 8, n. 2, p. 3- 8. 2017.

CHIUSOLI, C. L.; PEREIRA, E. C.; CHODOBA, J. L.; LORENA, G. M. A importância da satisfação dos colaboradores e o clima motivacional nas organizações. **Revista de Administração** da UEG, v.11, n.1, 2020.

CUI, Y., KARA, S., CHAN, K.C. ,Manufacturing big data ecosystem: A systematic literature review . **Robotics and Computer-Integrated Manufacturing**. v. 62, n. 101861, 2020.

DAUDT, G. M.; WILLCOX, L. D. Reflexões críticas a partir das experiências dos Estados Unidos e da Alemanha em manufatura avançada. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 44, p. 5-45, 2016.

FATORACHIAN, H.; KAZEMI, H. A critical investigation of Industry 4.0 in manufacturing: theoretical operationalisation framework. **Production Planning & Control**, p. 1–12, 2018.

GAVREA, Corina; ILIES, Liviu; STEGEREAN, Roxana. Determinants of organizational performance: The case of Romania. **Management & Marketing**, v. 6, n. 2, 2011.

GUPTA, Shivam et al. Examining the impact of Cloud ERP on sustainable performance: A dynamic capability view. **International Journal of Information Management**, v. 51, p. 102028, 2020.

HAMANN, P. M. et al. Exploring the dimensions of organizational performance: a construct validity study. **Organizational Research Methods**, v. 16. n. 1, p. 67-87, 2013.

HOFMANN, E.; RUSCH, M. Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. **Computers in Industry**, v. 89, p. 23-34. 2017.

HUANG, K. E et al. Innovation and technology creation effects on organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 2187-2192, 2016.

IEDI. (2020) **Indústria 4.0: A Política Industrial da Alemanha para o futuro**. Disponível em: <https://iedi.org.br/cartas/carta_iedi_n_807.html>. Acesso em: 01 jul. 2020.

JESCHKE, S. *et al.*, Industrial Internet of Things and Cyber Manufacturing Systems. In: [s.l.]: **Springer International Publishing**. p. 3–19, 2017. doi: 10.1007 / 978-3-319-42559-7_1

KAGERMANN, H.; WAHLSTER, W.; HELBIG, J. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0: securing the future of German manufacturing industry. [S.l.]: **National Academy of Science and Engineering**, 2013

KAMBLE, Sachin S.; GUNASEKARAN, Angappa; GAWANKAR, Shradha A. Sustainable Industry 4.0 framework: A systematic literature review identifying the current trends and future perspectives. **Process Safety and Environmental Protection**, v. 117, p. 408-425, 2018.

KLOOT, Louise; MARTIN, John. Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government. **Management Accounting Research**, USA, v. 11, n. 2, p. 231-251, 2000.

LEE, Keun; MALERBA, Franco; PRIMI, Annalisa. The fourth industrial revolution, changing global value chains and industrial upgrading in emerging economies. **Journal of Economic Policy Reform**, p. 1-12, 2020.

MACEDO, A., *et al.*, Using Text-Mining to Support the Evaluation of Texts Produced Collaboratively. Educa-tion and Technology for a Better World; Selected papers of the 9th. **World Conference on Computers in Education**. [s.n.], 2009.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. 269 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Programa de Doutorado em Engenharia, 1999.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio-teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Ivanilde Apoluceno de; MOTA NETO, João Colares da. A construção de categorias de análise na pesquisa em educação. **Abordagens teóricas e construções metodológicas na pesquisa em educação**. Belém, PA: EDUEPA, p. 161-79, 2011.

QIN, J.; LIU, Y.; GROSVENOR, R. A Categorical Framework of Manufacturing for Industry 4.0 and Beyond. **Procedia CIRP**, [s. 1.], 2016

REISCHAUER, G. Industry 4.0 as policy-driven discourse to institutionalize innovation systems in manufacturing. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 132, p. 26–33, 2018.

SCHUH, G. *et al.*, **industrie 4.0 Maturity Index**. Managing the Digital Transformation of Companies (acatech STUDY) Herbert Utz Verlag, Munich, 2017.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance Concepts and Performance Theory. **Psychological Management of Individual Performance**. Chichester; UK John Wiley e Sens, p. 03-25, 2002.

UCS. (2020). **Universidade de Caxias do Sul**. Biblioteca virtual – bases de dados. Disponível em: <http://www.ucs.br>

br/site/biblioteca/bases-de-dados/biblioteca-bases-dedados/ciencias-sociais-e-aplicadas/.
Acesso em: 01 jul 2020.

VAN DOOREN, Wouter; BOUCKAERT, Geert; HALLIGAN, John. **Performance management in the public sector**. Routledge, 2015.

ZOOGAH, D. B. High-performance organizing, environmental management, and organizational performance: an evolutionary economics perspective. **Human Resource Management**, v. 57, n. 1, p. 159-175, 2018.



Satisfação do usuário no atendimento de saúde no serviço público brasileiro

Aline Garcia Pereira¹
Lizandra Garcia Lupi Vergara²

Resumo: O objetivo deste estudo é fazer um levantamento do estado da arte dos instrumentos que têm sido utilizados para estudar a satisfação no atendimento dos usuários do serviço público de saúde brasileiro. Para alcançar este objetivo foi realizada uma revisão sistemática integrativa da literatura. A pesquisa foi feita nas bases: SciELO, Scopus e Bireme, tendo no início 166 documentos, os quais após processo de seleção, obteve-se portfolio final de 18 artigos. Os textos foram categorizados por temas, sendo possível averiguar que os ambientes em que ocorrem mais pesquisa de satisfação são nas Unidades de Atenção Primária, na Atenção Básica e Ambientes Hospitalares. Os instrumentos variaram desde questionários próprios sem validação até questionários validados internacionalmente quanto nacionalmente. Por fim constatou-se que a satisfação do usuário no atendimento possui multidimensões, e que mesmo quando é difícil aferi-la, ela pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Palavras-chave: Satisfação do Usuário; Atendimento; Saúde; Serviço Público; Instrumento.

User satisfaction in health care in the brazilian public service

Abstract: The aim of this study is to make a survey of the state of art of the instruments that have been used to study the satisfaction in the attendance of the users of the Brazilian public health service. To achieve this aim, an integrative systematic literature review was carried out. The research was carried out on the bases: SciELO, Scopus and Bireme, having 166 documents at the beginning,

¹ Faz Doutorado em Engenharia de Produção (UFSC) e faz parte do Grupo de Pesquisa G-METTA- Grupo Multidisciplinar de Ergonomia do Trabalho e Tecnologias Aplicadas (UFSC-CNPq). Mestrado em Engenharia de Produção (UFSC). Graduada em Tecnologia da Radiologia, pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). aalinegp@gmail.com

² Doutorado (2005) na área de Ergonomia pela Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Arquiteta e Urbanista e Engenheira de Segurança do Trabalho, com Mestrado (2001) e Professora Associada na Graduação (DEPS) e Pós-graduação (PPGEP) na Engenharia de Produção e Arquitetura (PosARQ) da UFSC. Líder do grupo de pesquisa GMETTA - Grupo Multidisciplinar de Ergonomia do Trabalho e Tecnologias Aplicadas (UFSC-CNPq), e Ergonomista Pesquisadora (nível Senior) certificada pela Associação Brasileira de Ergonomia (ABERGO). Atua como Editora Chefe da Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial - IJIE (Iberoamerican Journal of Industrial Engineering). Desenvolve pesquisas nas temáticas: Ergonomia na Saúde e Segurança, Acessibilidade, Tecnologias Assistivas, Lean-Ergonomics e Experiência do Usuário. l.vergara@ufsc.br

which after the selection process, a final portfolio of 18 articles was obtained. The texts were categorized by themes, making it possible to ascertain that the environments that occur the most satisfaction surveys are in the Primary Care Units, in Primary Care and Hospital Environments. The instruments ranged from own questionnaires without validation, to questionnaires validated internationally and nationally. Finally, it was found that user satisfaction in care has multidimensions, and that even when it is difficult to measure it, it can contribute to improving the quality of services provided.

Keywords: User Satisfaction; Attendance; Health; Public Service; Instrument.

Satisfacción del usuario en salud en el servicio público brasileño

Resumen: El objetivo de este estudio es realizar una encuesta sobre el estado del arte de los instrumentos que se han utilizado para estudiar la satisfacción en la atención de los usuarios del servicio público de salud brasileño. Para lograr este objetivo, se llevó a cabo una revisión bibliográfica sistemática integradora. La investigación se realizó sobre las bases: SciELO, Scopus y Bireme, contando al inicio con 166 documentos, que luego del proceso de selección, se obtuvo un portafolio final de 18 artículos. Los textos fueron categorizados por temas, lo que permitió constatar que los entornos en los que se dan más encuestas de satisfacción son las Unidades de Atención Primaria, en los Ambientes de Atención Primaria y Hospitalario. Los instrumentos iban desde cuestionarios propios sin validación, hasta cuestionarios validados a nivel internacional y nacional. Finalmente, se encontró que la satisfacción del usuario en la atención tiene múltiples dimensiones, y que aun cuando es difícil medirla, puede contribuir a mejorar la calidad de los servicios prestados.

Palabras clave: Satisfacción del Usuário; Assistência; Salud; Servicio Publico; Instrumento.

1. Introdução

No dicionário Aurélio, o termo “satisfação” é definido como “ato ou efeito de satisfazer; alegria; contentamento; prazer [...]”. Possui natureza multidimensional e subjetiva (LINDER-PELZ; STRUENING, 1985); é compreendida, nas palavras de Zeithaml e Bitner (2003, p. 88), como “uma avaliação feita pelo cliente com respeito a um produto ou serviço como contemplando ou não as necessidades e expectativas do próprio cliente”.

A satisfação do cliente tem influência por atributos específicos do produto, bem como pelas contrapartidas emocionais dos clientes, além das causas percebidas para o sucesso ou fracasso dos produtos e serviços, e as percepções de ganho ou de preço justo (ZEITHAML; BITNER, 2003).

No âmbito da saúde é definida, por Goldstein, Elliott e Gucione (2000), como as reações do receptor em relação aos cuidados de saúde recebidos do serviço prestado. Ou seja, ela está relacionada às expectativas que o cliente tem, podendo variar de acordo com padrões e expectativas estabelecidas, mesmo que o serviço recebido permaneça constante.

Ao se pensar em satisfação é comum pensar em qualidade. Na área da saúde, Donabedian (1979) trabalha a qualidade em duas vertentes: técnica e interpessoal. O autor (1988) diz que a qualidade está presente em todos os tipos de avaliação, sendo a principal característica dela o estabelecimento de um juízo – valor a alguma coisa, que quando é positivo, significa ter qualidade. Para o autor, a avaliação da qualidade em saúde parte de uma tríade: estrutura, processo e resultado.

A estrutura corresponde à avaliação dos recursos existentes para a execução dos serviços, tem como subcategorias os aspectos tangíveis, acesso e cuidado. O processo é a avaliação da execução das atividades e da dinâmica que há entre suas inter-relações, sendo as subcategorias o processo de trabalho e o tratamento. Já o resultado são os efeitos ou produtos das ações realizadas pelos serviços de saúde, que modificam a situação de saúde dos usuários/comunidade – as subcategorias são a resolutividade e as estratégias na busca de ações de saúde.

Donabedian (1990) estudou a questão da qualidade nos cuidados à saúde e estabeleceu sete atributos: eficácia, efetividade, eficiência, otimização, aceitabilidade, legitimidade e equidade. Dentre estes, os que estão diretamente relacionados à satisfação são: aceitabilidade e legitimidade. A aceitabilidade refere-se à adaptação do cuidado aos desejos, valores e expectativas dos pacientes e família. Já a legitimidade é a aceitação do cuidado na forma como é visto pela comunidade ou sociedade. A satisfação do usuário com o serviço de saúde é um dos resultados desejados do cuidado.

A satisfação pode ser entendida como um subconstruto da qualidade, pois há qualidade quando há nível de excelência profissional, uso eficiente de recursos e alto grau de satisfação dos pacientes (DONABEDIAN, 1966).

Para Greenslade e Jimmieson (2011), a satisfação do paciente é uma relação do indivíduo sobre os aspectos mais salientes de seu atendimento hospitalar, ou seja, é uma resposta comportamental. Esta ocorre quando a avaliação cognitiva do paciente em relação aos aspectos de cuidado atende ou excede as normas subjetivas pessoais.

Westaway et al. (2003) e Mendonça e Guerra (2007) afirmam que a satisfação do paciente está relacionada a vários elementos do estado de saúde, sendo uma medida de

qualidade de atendimento, competência técnica e interpessoal, procedimentos imediatos e não verbais, conversa social, cortesia, informação e comunicação clara, respeito, frequência de contato, disponibilidade de atendimento e tempo de espera.

Na pesquisa de Rousch e Sonstroem (1999), o questionário de satisfação (tipo Survey) no atendimento contém 4 dimensões: localização, custo, valorizadores (ambiente físico e interações pessoais) e depreciadores (necessidades físicas e interpessoais).

Para Atkinson e Medeiros (2009), os achados sobre a satisfação dos usuários nos serviços de saúde, nos países de hemisfério sul, são recentes e contraditórios, tendo em vista que muitas pessoas possuem baixas expectativas sobre o serviço, e muitas vezes ausência de informação. Tal fato, relata Atkinson e Haran (2005), evidencia a necessidade de se conhecer os aspectos que permeiam o contexto político e cultural no que tange à satisfação.

Percebe-se que há diferença do conceito atribuído à satisfação, e este varia de acordo com cultura local, conhecimento do funcionamento do serviço, atitude dos profissionais, confiança transmitida, experiências vivenciadas pelo paciente, classe social, entre outros. Esperidião e Vieira-da-Silva (2016) abordam a necessidade de se investigar as relações entre o julgamento dos serviços de saúde, considerando o usuário e sua posição no espaço social.

O desenvolvimento do processo de avaliação dos serviços de saúde pelo usuário foi tendo diferentes relevâncias ao longo dos anos. A avaliação dos serviços de saúde pelo viés do usuário teve início na Europa e nos Estados Unidos no final da década de 1970. Já no Brasil, a criação do Sistema Único de Saúde (SUS) — em 1988 e sua regulamentação em 1990 — trouxe a introdução da participação da população nos processos de planejamento e avaliação dos serviços de saúde (ESPERIDIAO; TRAD, 2006). A possibilidade de os usuários opinarem sobre as políticas públicas, bem como demonstrarem sua satisfação, vai ao encontro da recomendação da Organização Mundial de Saúde (OMS), para que os gestores considerem as expectativas dos cidadãos na tomada de decisão (SCHMIDT et al. 2014; LYU et al., 2013; WACHTER; PRONOVOST; SHEKELLE, 2013; MOIMAZ et al., 2010).

O conhecimento da opinião dos usuários em relação aos serviços prestados tem sua relevância na avaliação e garantia da qualidade dos serviços de saúde, sendo um instrumento auxiliar para planejamento e tomada de decisão, tendo em vista que permite maior adequação e promoção à saúde a partir das reais necessidades do usuário

(ESPERIDIAO; TRAD, 2006; PEIXOTO; MARSIGLIA; MORRONE, 2013; RAHMQVIST; BARA, 2010).

Quando se fala em mensurar a satisfação do cliente com o serviço de saúde, percebe-se deficiências quanto aos métodos de abordagem e à falta de padronização de instrumentos na coleta de dados (JESUS; CARVALHO, 2002; LOPES et al., 2009). Diante disto questiona-se: quais instrumentos têm sido utilizados para avaliar a satisfação do usuário no atendimento no serviço público de saúde brasileiro? São instrumentos validados?

Esta pesquisa objetiva fazer um levantamento do estado da arte dos instrumentos que têm sido utilizados para estudar a satisfação no atendimento dos usuários do serviço público de saúde brasileiro.

Salienta-se que o termo utilizado para paciente ou cliente será usuário, considerando que o foco da pesquisa são ambientes de serviço público de saúde.

2. Metodologia

A pesquisa é definida por Gil (2007, p.17) como:

“[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados”.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Segundo Marconi e Lakatos (2008) ela tem o objetivo de aproximar o pesquisador daquilo que já foi escrito sobre o assunto pesquisado.

Uma das maneiras de se fazer a pesquisa bibliográfica é trabalhando com o levantamento do estado da arte do tema em questão, por meio da revisão de literatura. Botelho, Cunha e Macedo (2011) abordam que a revisão de literatura ocorre de forma não sistemática ou sistemática. Esta subdivide-se em: meta-análise, sistemática, integrativa e metassumário (metassíntese, metaestudo, Grounded-Theory). Neste presente estudo escolheu-se a revisão sistemática integrativa.

Segundo Whitemore e Knafl (2005), é uma abordagem que permite a inclusão de estudos experimentais e não-experimentais para uma compreensão completa do fenômeno analisado, combinando os dados da literatura teórica e da empírica. O grande desafio neste

tipo de revisão é analisar e sintetizar fontes primárias; sendo pertinente o desenvolvimento de estratégias para análise dos dados.

Para a revisão, Ganong (1987) sugere as seguintes etapas: elaboração de pergunta norteador; busca na literatura (amostragem); coleta de dados; análise crítica dos estudos incluídos; discussão dos resultados; e apresentação da revisão integrativa.

Já Botelho, Cunha e Macedo (2011) sugerem que ela seja feita nas seguintes etapas:

1ª. Etapa: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa;

2ª. Etapa: estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão;

3ª. Etapa: identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados;

4ª. Etapa: categorização dos estudos selecionados;

5ª. Etapa: análise e interpretação dos resultados;

6ª. Etapa: apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

Baseado nas etapas supracitadas, primeiro identificou-se o tema a ser trabalhado, bem como o construto e o contexto de pesquisa. Posteriormente foram escolhidos:

- **Palavras-chave:** satisfação do cliente; satisfação do usuário; satisfação do paciente; serviço; serviço público; saúde; atendimento; health service; users' satisfaction; patients' satisfaction, attendance.

- **Descritores:** satisfação do cliente; satisfação do usuário; satisfação do usuário e saúde; satisfação do paciente; satisfação e atendimento e saúde; *health service and ((users' satisfaction) OR (patients' satisfaction)) and attendance.*

- **Bases de dados:** Scopus, SciELO e Bireme.

- **Filtros:** tipo de documento (artigos, revisões; artigos de conferência); período (2000-junho de 2017); idioma (inglês - EN, português - PT).

- **Critérios de inclusão:** documentos publicados no período de janeiro de 2000 até junho de 2017. A escolha considerou textos que convergissem com o objetivo do trabalho.

- **Critérios de exclusão:** documentos que não tivessem arquivo disponível gratuitamente (*pdf free*); textos fora do escopo, sem valor informacional, e metodologia duvidável.

- **Dados na base:** busca inicial; utilização dos filtros; seleção por títulos; seleção pelos resumos; eliminação dos textos duplicados, leitura e avaliação dos textos completos. No quadro 1 constam dados da etapa inicial.

Após a leitura dos textos completos chegou-se a um portfólio final de 18 artigos. Estes foram analisados e tiveram sua categorização de acordo com número de amostra, instrumento utilizado, validação, dimensões identificadas do construto e escala utilizada.

Quadro 1 – Etapa inicial para construção do Portfólio da Pesquisa.

DESCRITORES	BASE (CAMPO)	BUSCA INICIAL (n)	QUANTIDADE DE ARTIGOS APÓS FILTRO (n)	SELEÇÃO POR TÍTULO (n)	SELEÇÃO POR RESUMO (n)	ELIMINAÇÃO DE DUPLICADOS (n)	SELEÇÃO APÓS LEITURA COMPLETA TEXTOS COM PDF <i>FREE</i> (n)	
Satisfação do cliente	SciELO (Assunto)	9	Idioma: Português, Inglês. Tipo de documento: Artigo, revisão, artigo de conferência. Período de publicação: 2000-junho 2017.	6	3	2	0	
(Satisfação do usuário) e (saúde)		19		19	12	10	0	6
(Satisfação do paciente) e (saúde)		77		74	35	21	1	11
Satisfação e atendimento e Saúde		1		1	1	1	0	0
Satisfação no atendimento	Bireme (título, resumo, assunto)	7		2	1	0	0	
Satisfação do atendimento		4		3	1	0	0	0
("satisfação do paciente") OR ("satisfação do usuário") OR ("satisfação do cliente") AND ((saúde) AND ((atendimento))		13		7	2	1	0	0
"health service" AND ("users' satisfaction") OR ("patients' satisfaction") AND attendance	Scopus (Abstract OR keywords)	36	Idioma: Português, Inglês Article, Conference Paper, Review 2000-junho 2017	29	6	5	0	1
TOTAL		166		141	61	40	1	18

Fonte: As autoras.

3. Resultados e Discussões

Os dados do portfólio final foram categorizados por temas, os quais podem ser visualizados no quadro 2. Observa-se nas pesquisas que a satisfação é um conceito subjetivo, complexo e bastante pessoal. Além disso, são relatadas diversas metodologias e instrumentos para avaliá-la.

O número da amostra variou de 30 até 46.991 pessoas, perpassando diferentes ambientes como: Unidade de Atenção Primária, Serviços de Atenção Básica, Serviços de Odontologia, Pronto-Atendimento, Pronto-Socorro, Hospitais, Centros de Oftalmologia, entre outros.

Com relação aos instrumentos observou-se a utilização de questionários já validados no Brasil, bem como formulários adaptados, e também questionários criados sem validação. As dimensões do construto tiveram caráter multidimensional. E a escala mais utilizada foi *Likert*.

Posteriormente serão abordados dois eixos: Instrumento e Validação; e Dimensões do Construto.

3.1 Instrumento e Validação

Para Primi, Muniz e Nunes (2009), um bom instrumento de medida deve dar evidências de validade e fidedignidade. A validade está relacionada à característica de ser congruente com a propriedade que está sendo medida. Já a fidedignidade (precisão ou confiabilidade) refere-se à exatidão, ou seja, à qualidade de medir sem erros (PASQUALI, 2009).

Quando se pensa em um serviço que é centrado no usuário, é comum desenvolver ou adaptar pesquisas do tipo *survey* para medir satisfação. Paiva et al. (2015) encontrou diferentes tipos de instrumentos da avaliação da satisfação do usuário, categorizando os resultados por país de origem, autoria, objetivo e tipo de respondente. Um dos instrumentos citados é o Programa Nacional de Avaliação dos Serviços de Saúde (PNASS), o qual é também abordado por Bordin et al. (2017).

A pesquisa de Almeida, Bourliataux-Lajoie e Martins (2015) faz uma revisão dos instrumentos utilizados em serviços de saúde para avaliar a satisfação. Dos 34

instrumentos encontrados, foi perceptível que a qualidade metodológica varia, assim como não há um padrão ouro para mensuração de satisfação do usuário.

Benazi, Figueiredo e Bassani (2010) utilizaram questionário próprio para ser aplicado num ambiente oftalmológico, porém, não é validado. Já a pesquisa de Mishima et al. (2013) aplica questionário próprio, porém com análise do discurso. Os demais autores utilizaram outros tipos de validação como: conteúdo, de critério e de construto.

Na área da saúde, há inúmeros tipos de questionários e escalas que procuram verificar e avaliar os fenômenos (ALEXANDRE; COLUCI, 2011). Todavia é necessário que eles possuam fidedignidade e validade a fim de reduzir a possibilidade de julgamentos subjetivos. A validação do instrumento é importante para dar credibilidade e legitimidade aos resultados (RAYMUNDO, 2009).

Dentre os métodos mais mencionados pelos psicometristas para obtenção de validade estão: validade de construto, de critério e de conteúdo (PASQUALI, 2009).

A validade do construto pode ocorrer por análise fatorial, convergente ou divergente. Ela avalia a amplitude que a medida corresponde à construção teórica do fenômeno a ser mensurado.

A validade de critério é a correlação existente entre a medida (que está sendo avaliada) em relação à outra medida ou instrumento (modelo de critério de avaliação), a qual possui atributos iguais ou semelhantes. Ela tem como critérios a validade preditiva e a concorrente. Para Pasquali (2001) ela se refere ao grau de eficácia que ele tem em prever um determinado desempenho de um sujeito.

A validade de conteúdo subdivide-se em de Conteúdo e de Face. Para Pasquali (2010) ela tem por objetivo analisar a adequação da representação comportamento do atributo latente (deve ser avaliada por juízes, isto é, peritos na área).

3.2 Dimensões do Construto

A satisfação dos usuários no serviço de saúde possui como uma de suas teorias, a da “discrepância” entre a expectativa (anterior) e a experiência concreta com o serviço. Ou seja, quanto menor a expectativa, mais fácil estar satisfeito, mesmo que não haja qualidade elevada no serviço prestado (ASSEFA; MOSSE; HAILEMICHAEL, 2011; FITZPATRICK; HOPKINS, 1983). Além da “discrepância”, há também as teorias da atitude, da realização e da equidade.

A teoria da atitude tem como significado de satisfação o posicionamento do indivíduo frente ao produto/serviço recebido. A realização entende o termo como a diferença entre o que é esperado e o que é obtido (sem considerar diretamente a experiência com o serviço). Por fim, a teoria da equidade traz abordagem social, onde há “ganhos/perdas” individuais em comparação com os outros usuários do serviço/produto (CHILE, 2009; ATKINSON, 1993; BRANDÃO et al. 2013).

As pesquisas demonstram que é comum relacionar as variáveis individuais (sociodemográficas), como gênero, idade/faixa etária, renda familiar, escolaridade, entre outros (MOIMAZ et al. 2010; CHILE, 2009; DIAS et al, 2011; LIMA et al., 2015; KITAMURA et al., 2016). Além disso, houve diferenciação no método de análise dos dados. Algumas pesquisas utilizaram análise estatística, enquanto outras, análise qualitativa, como análise do discurso.

Foi comum averiguar a multidimensionalidade do construto. Autores como Modes e Gaiva (2013) e Rodrigues et al. (2012) utilizaram a tríade de qualidade em saúde – estrutura, processo, resultado – para estudar satisfação. Outros autores como Kitamura et al. (2015) e Paiva et al. (2015) também utilizaram dimensões da qualidade na avaliação da satisfação do usuário no atendimento.

O fato supracitado é decorrente de fatos históricos, onde a satisfação do usuário se tornou um indicador de qualidade. Nos anos 80, a utilização de questionários para avaliar produtos lançados no mercado se popularizou na Inglaterra. Posteriormente, começou a ser utilizada nos Estados Unidos da América, pelas organizações do mercado privado, chegando então na década de 90 a ser utilizada no contexto da saúde, com o foco no paciente.

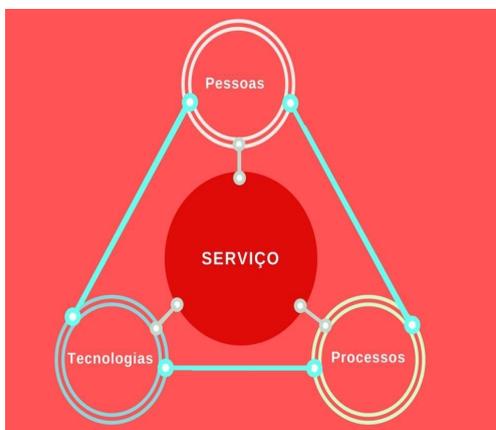
Para Akerman e Nadanovsky (1992) não há possibilidade de se ter alta qualidade quando o usuário (alvo do serviço) não estiver satisfeito. Ou seja, a definição dos indicadores de qualidade deve passar pela “utilização de medidas que levem em conta a satisfação dos pacientes com os serviços”.

A pesquisa de Almeida, Bourliataux-Lajoinie e Martins (2015) observa em sua revisão (de pesquisas globais) de instrumentos utilizados para medir a satisfação do usuário que há características multidimensionais no construto satisfação. De 34 instrumentos, apenas três possuíam estrutura unidimensional. Para os autores as principais dimensões que permeiam todas as pesquisas são: interação profissional de saúde-paciente; ambiente físico;

processo de gestão interna. Quando o serviço possui características específicas (cuidado em casa, serviços multidisciplinares, etc) há outras dimensões a serem analisadas.

É importante na construção de qualquer ferramenta tentar fazer uma abordagem do serviço de uma forma sistêmica. E um dos modelos que se tem nesta análise é o sócio-técnico – figura 1 – o qual trabalha com processos, tecnologias/produtos e pessoas e suas relações. Oliveira e Vergara (2020) abordam a visão sócio-técnica na gestão hospitalar, e observam que há maior ênfase nos procedimentos operacionais do que foco nos pacientes.

Figura 1 – Modelo Sócio-Técnico.



Fonte: As autoras.

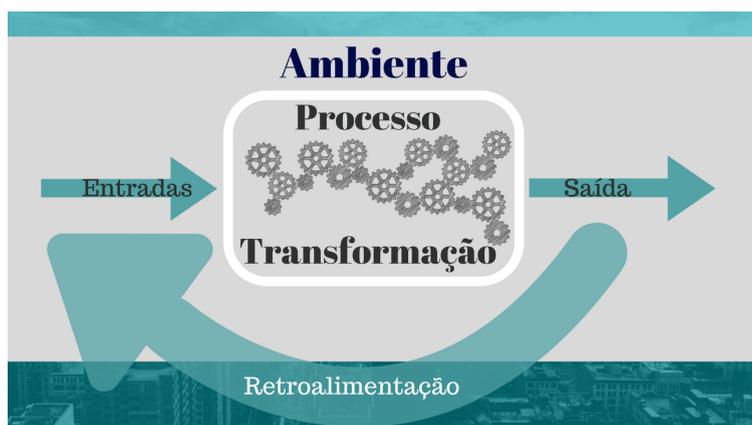
O modelo supracitado pode ser explorado pela ótica de sistema, chegando-se num modelo conceitual de sistema serviço. Para Forcellini (2014) este modelo inclui: produtos, bens facilitadores, serviços, ambiente, pessoas, informações, processo, instalações de apoio e produtos.

Um serviço que pode ser compreendido como um sistema aberto é um centro de diagnóstico, pois os elementos que o compõem interagem entre si com objetivos e funções determinadas. Há diferentes elementos (trabalhadores, pacientes, máquinas, sistemas de informação, produtos, entre outros) que se articulam para satisfazer as necessidades dos clientes internos (equipe de trabalho e organização) e também dos externos (pacientes, fornecedores e financiadores). Nas diferentes interações é necessário adaptar-se de acordo com as condições do ambiente (pessoas, competição, mercado, condição política, social, econômica etc.), a fim de que seu desempenho venha a ser mais eficiente.

Sendo assim, a abordagem sistêmica é necessária; e requer a compreensão do contexto, de maneira que se estabeleça a natureza das relações, compreendendo que cada um dos sistemas forma um todo com relação às suas partes e também é parte de um todo, pois o mundo vivo é uma teia dinâmica de eventos que interagem entre si (VASCONCELLOS, 2010).

Para compreender as interações entre os elementos, é preciso entender primeiro o conceito de processo. De acordo com Gonçalves (2000), ele é mais que uma transformação de *inputs* em *outputs* (Figura 2) que possuem valor; pois, um processo envolve *endpoints*, transformações (físicas, de localização, e transacionais), *feedback* e repetibilidade. Na empresa, é necessário identificar o processo, pois é um conceito fundamental produção e entrega de produtos e serviços aos clientes/usuários.

Figura 2 – Diagrama Geral dos Sistemas.



Fonte: As autoras.

Pensando no usuário de um serviço de saúde, é preciso que haja uma visão holística do setor, e para isso é preciso gestão. Gerenciar um setor é coordenar, administrar e até dirigir toda ou parte de uma organização; e para isso é preciso “alocação de recursos humanos, financeiros, materiais e intelectuais para cumprir os objetivos definidos, especialmente a maximização de valor para o cliente e partes interessadas” (BRASIL, 2013).

QUADRO 2 – Categorização da Pesquisa.

AUTORES (ANO)	NÚMERO DA AMOSTRA (n)	AMBIENTE DE SAÚDE	INSTRUMENTO UTILIZADO	VALIDAÇÃO	DIMENSÕES DO CONSTRUTO	DADOS DA ESCALA
---------------	-----------------------	-------------------	-----------------------	-----------	------------------------	-----------------

Benazzi, Figueiredo e Bassani (2010)	355	Centro Oftalmológico	Questionário Fechado	----	Atendimento Recepção Médico (cumprimento; atenção; deixou paciente falar; exame; interesse pelo caso; perguntas; esclarecimento; linguagem de comunicação; clareza na linguagem)	Sim Não Mais ou Menos
Bordin et al. (2017)	646 (461 Usuários 185 Profissionais)	Serviço de Odontologia	Adaptação de Formulários de Avaliação da Satisfação dos Usuários do PNAS (Programa Nacional de Avaliação dos Serviços de Saúde) e do PMAQ (Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica)	Consistência Interna	Cuidado Médico Informação e Apoio Organização dos Serviços Estrutura Física	0 = Insatisfeito 0,5 = Mais ou Menos Satisfeito 1 = Satisfeito
Dias et al. (2011)	319	Programa Saúde da Família	SERVQUAL adaptada	Consistência Interna	Confiabilidade e Empatia	Likert de 5 pontos
Dorigan e Guirardello (2013)	40	Especialistas	<i>Newcastle Satisfaction with Nursing Scales</i>	Tradução e Validação Cultural para a Cultura Brasileira Validade de conteúdo	Experiências dos pacientes com o cuidado de enfermagem (26 itens) Satisfação do paciente com o cuidado de enfermagem (19 itens)	----
Dorigan, Oliveira e Guirardello (2015)	351	Unidades Médico-Cirúrgicas	Instrumento de Satisfação do Paciente (ISP) e <i>Newcastle Satisfaction with Nursing Scales (NSNS)</i>	Consistência Interna	Satisfação com internação Satisfação com o cuidado	Likert de 7 pontos
Freitas et al. (2014)	275	Hospital	3 Instrumentos - Questionário Sociodemográfico - Roteiro de Entrevista do Cuidado de Enfermagem para Paciente Internado, baseado na Teoria das Necessidades Humanas Básicas (9 itens, 40 subitens) - Versão Brasileira Instrumento de	Consistência Interna	Domínio Técnico-Profissional Domínio Confiança Domínio Educacional	Sim, Não, Não se aplica ---- Likert com 5 pontos

			Satisfação do Paciente (ISP) – 25 frases afirmativas			
Frez e Nobre (2011)	99	Serviços Ambulatoriais de fisioterapia	Questionário autoaplicável feito por Moreira et al (2007)	Validação e adequação sociocultural	Relação terapeuta/paciente Marcação de consulta Ambiente físico e conveniência Acesso Estrutura Física Retorno/recomendação Forma de encaminhamento	Péssimo/nunca Ruim/não Bom/talvez Ótimo/sim Excelente/com certeza
Kitamura et al. (2015)	256	Centro de Especialidades Odontológicas	Formulário de Entrevista (Dados Demográficos) Questionário Adaptado do Questionário para Avaliação da Satisfação dos Usuários com Serviços de Saúde Bucal (QASSaB)	Validação - Face a Face (Pesquisadores) - Validação do conteúdo por contraste - Validação do constructo divergente e convergente	7 Dimensões da Qualidade - Relações humanas - Eficácia - Acessibilidade/Disponibilidade - Qualidade técnico-científica - Ambiente Físico/limpeza - Aceitabilidade - Efetividade/Resolutividade	Pouco satisfeito Satisfeito Muito satisfeito
Lima et al. (2015)	136	Prontos-Socorros e Prontos Atendimentos	Questionário estruturado e validado pelo Ministério da Saúde, por meio do Programa Nacional de Avaliação de Serviços Hospitalares.	Validado	- Características do Atendimento - Demora no atendimento - Tempo de Espera - Confiança no serviço - Esclarecimentos - Adequação a limpeza - Qualidade - Conforto do Ambiente	Dicotômica (Satisfeito/Insatisfeito)
Mendes et al. (2009)	420	Emergência Hospitalar	Entrevista baseada no Projeto de Metodologia de Avaliação do Desempenho do Sistema de Saúde Brasileiro (PROADESS); Política de Qualificação da Atenção à Saúde no Sistema Único de Saúde (QualiSUS) e a Política Nacional de Humanização (HumanizaSUS)	Não específica	Condições Oferecidas Trabalho dos profissionais ----- Satisfação com base nas dimensões de qualidade: Confidencialidade das informações dadas pelos usuários Privacidade no atendimento Direito a informação prestada pelos profissionais Conforto Dignidade e Cortesia Tempo de Espera	Dicotômica

					Percepção da qualidade da assistência clínica	
Mishima et al. (2016)	41	Unidade de Saúde da Família	Questionário Próprio	Não específica	Dimensões da responsividade: Dignidade Autonomia Confidencialidade Atenção Imediata Escolha Instalações Ambiente Físico Comunicação	Foi realizada Análise de Discurso
Modes e Gaiva (2013)	127	Rede Básica de Saúde	Questionário baseado no Modelo Donabediano (Estrutura, Processo, Resultado)	Não aborda	Processo (atividades desenvolvidas na relação entre profissional e usuários, tais como: avaliação clínica, análise do cartão da criança, atividades educativas, intersectorialidade, referência e contrarreferência) e a dimensão do resultado (relacionada à satisfação do usuário, baseada nos atributos de acolhimento em sala de espera e recepção, acessibilidade e resolubilidade)	Dicotômica a Excelente/ Bom Regular/P éssimo
Oliveira et al. (2006)	1129	Hospital universitário	Questionário Estruturado (34 questões), incluindo características pessoais (sexo, idade, escolaridade, exercício de atividade remunerada), tempo de espera para obter a consulta, opinião em relação à facilidade de acesso ao serviço, atendimento da recepção, tempo despendido na sala de espera, qualidade do atendimento recebido e satisfação com o atendimento.	Validação com dois testes (não específica os testes)	Atenção Tempo de Espera Impressão causada pelo médico	Excelente Bom Justo Ruim Muito Ruim Sem Opinião ---- Excessivo Intermediário Curto
Paiva et al. (2015)	30 especialistas	Atenção Primária à Saúde	9 instrumentos de avaliação	Método Delphi (Consenso sobre 14 dimensões)	Multidimensional (14) - Continuidade do cuidado dentro do sistema de saúde - Continuidade do cuidado com o mesmo profissional - Informação	Notas de 1 -10

				s e 56 elementos de mensuração) *Consenso de Dimensão e Validade	- Relação profissional-usuário - Segurança do Paciente - Acesso/Disponibilidade/Acessibilidade - Organização/Estrutura - Vínculo - Direito dos Pacientes - Confiabilidade/expectativa - Qualidade técnica/efetividade/resolutividade - Integralidade - Orientação familiar - Orientação Comunitária	
Palha et al. (2012)	77	Centro de Tratamento de Tuberculose	Questionário Semiestruturado dos Autores 3 questões qualitativa (Análise de Conteúdo)	---	Acessibilidade Custos com transporte Tempo de Espera Cuidado Individual Oferta de atenção à Saúde	Likert 5 pontos
Paz et al. (2014)	398	Unidade de Atenção Primária	Questionário elaborado por Raposo, Alves e Duarte (2009)	Validade de Construto – Consistência Interna Validação cultural e linguística	Instalações do centro de saúde; Atendimento administrativo; Serviço de enfermagem; Atendimento médico; Atendimento geral.	Likert de 7 pontos
Protasio et al. (2017)	65.392 (inicial) 46.991 (final)	Serviços de Atenção Básica	Instrumento de Avaliação Externa “Saúde Mais Perto de Você” do Ministério da Saúde do Brasil no 1º Ciclo de Avaliação Externa do PMAQ-AB	Cruzada	Multidimensional	Dicotômica
Rodrigues et al. (2012)	122	Hospital Universitário	Entrevista Expectativas Percepções dos Pacientes 68 afirmativas 20 Estrutura 44 Processo 4 Resultados	Já validado por validação aparente de face	Foco na Responsividade Faz categorização com base em Donabedian: Estrutura Processo Resultados	Likert 7 pontos

Fonte: As autoras.

4. Considerações finais

A satisfação do usuário em relação ao atendimento no serviço público de saúde é um tema contemporâneo, multidimensional e tem sua importância no processo avaliativo

do serviço. No Brasil ela é utilizada como indicador de qualidade e norteador para melhoria do serviço prestado. Todavia é preciso um ambiente colaborativo entre gestores, avaliadores, profissionais, usuários e academia, na busca do melhor instrumento, na aplicação e avaliação e nos momentos de intervenção no serviço.

Considerando a atual conjuntura econômica (desemprego e retenção de gastos), há maior demanda de pacientes para o SUS. É necessário repensar o serviço de modo a reduzir gastos, minimizar desperdícios e melhorar sua imagem perante a sociedade, sendo mais eficiente; e para melhorias é necessário uma abordagem sistêmica que reflita no que é ‘Valor’ para o usuário, para a instituição e aqueles que a compõem. Afinal, nas palavras de Lovelock e Wright (2001, p.5), os serviços são atividades econômicas que “criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”.

Para futuros estudos sugerem-se pesquisas: na recepção de postos de saúde; com ambientes hospitalares no contexto infantil; em ambientes de exames, como na radiologia (com viés do usuário, dos profissionais e gestores); de avaliação de satisfação nas ouvidorias, bem como no atendimento oferecido pelos gestores, coordenadores e profissionais que atuam na gestão.

5. Referências

ALEXANDRE, N. M. C.; COLUCI, M. Z. Oi. **Validade de conteúdo nos processos de construção e adaptação de instrumentos de medidas.** Ciênc. saúde coletiva, Rio de Janeiro , v. 16, n. 7, p. 3061-3068, July 2011.

ALMEIDA, R. S. de; BOURLIATAUX-LAJOINIE, S.; MARTINS, M. **Satisfaction measurement instruments for healthcare service users: a systematic review.** Cadernos de saúde publica, v. 31, n. 1, p. 11-25, 2015.

AKERMAN, M.; NADAVOSKY, P. **Avaliação dos Serviços de Saúde - Avaliar o quê?** Caderno de Saúde Pública, v. 8, n.4, p. 361-365.1992.

ARAKAWA, A. M. et al . Percepção dos usuários do sus: expectativa e satisfação do atendimento na Estratégia de Saúde da Família. **Revista CEFAC**, São Paulo , v. 14, n. 6, p. 1108-1114, Dec. 2012 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-18462012000600012&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. Epub Feb 14, 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-18462012005000010>.

ASSEFA, F.; MOSSE, A.; HAILEMICHAEL, Y. **Assessment of Clients' Satisfaction with Health Service Deliveries at Jimma University Specialized Hospital.** *Ethiop j. Health Sci.*, v.21, n. 2, p. 101-109, 2011.

ATKINSON, S. J. **Anthropology in research on the quality of the health services.** *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 9, n.3, 1993.

ATKINSON, S.; HARAN, D. **Individual and district scale determinants of users' satisfaction with primary health care in developing countries.** *Social Science & Medicine*, Oxford, v. 60, n. 3, p. 501-513, 2005.

ATKINSON, S.; MEDEIROS, R. L. **Explanatory models of influences on the construction and expression of user satisfaction.** *Social Science & Medicine*, Oxford, v. 68, n. 11, p. 2089-2096, 2009.

BASTOS, G. A. N.; FASOLO, L. R. Fatores que influenciam a satisfação do paciente ambulatorial em uma população de baixa renda: um estudo de base populacional. **Rev. bras. epidemiol.**, São Paulo , v. 16, n. 1, p. 114-124, Mar. 2013 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-790X2013000100114&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-790X2013000100011>.

BENAZZI, L. E. B.; FIGUEIREDO, A. C. L.; BASSANI, D. G. **Avaliação do usuário sobre o atendimento oftalmológico oferecido pelo SUS em um centro urbano no sul do Brasil.** *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro , v. 15, n. 3, p. 861-868, May 2010 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000300029&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232010000300029>.

BORDIN, D. et al . **Estudo comparativo da satisfação de usuários e profissionais da saúde com o serviço público odontológico.** *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro , v. 22, n. 1, p. 151-160, Jan. 2017 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232017000100151&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232017221.13522015>

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais.** *Gestão e Soci*, v. 5, n. 11, p. 121-36, 2011.

BRANDÃO, A. L. R. B. S.; GIOVANELLA, L.; CAMPOS, C. E. A. **Avaliação da atenção básica pela perspectiva dos usuários: adaptação do instrumento EUROPEP para grandes centros urbanos brasileiros.** *Ciência e Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 18, n.1, p. 103-114. 2013.

BRASIL. ABPM. **BPM CBOOK V3. 0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio-Corpo Comum de Conhecimento.** 2ª edição, 2013.

CHILE, **Departamento de Participación Social e Trato al Usuario, Subsecretaria de Redes Asistenciales. Ministerio de Salud (MINSAL).** Medición Nacional de Satisfacción Usuaría em la Res Pública de Salud de Chile.2009.

DIAS, O. V. et al . **As dimensões da satisfação dos usuários do Programa Saúde da Família: confiabilidade e empatia.** Acta paul. enferm., São Paulo , v. 24, n. 2, p. 225-231, 2011 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002011000200011&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002011000200011>.

DICIONÁRIO AURÉLIO. "**Satisfação**", in Dicionário Aurélio, Publicado em 24/09;2016, revisado em 27/02/2017. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/satisfacao>>. Acesso em: 20 Jun. 2017

DONABEDIAN, A. **Evaluating the quality of medical care.** Milbank Mem Fund Q., 1966, v. 44, n.3 Suppl, p. 166-206.

DONABEDIAN, A. **The quality of care. How can it be assessed?** JAMA, v. 26, n. 12, p. 1743-48, 1988.

DONABEDIAN, A. **The Quality of Medical Care: A Concept in Search of a Definition.** The journal of family practice, v.9, n. 2, p. 277-284, 1979.

DONABEDIAN, A. **The seven pillars of quality.** Archives of pathology & laboratory medicine, v. 114, n. 11, p. 1115-1118, 1990.

DORIGAN, G. H.; OLIVEIRA, H. C.; **Guirardello, e. de b. fatores preditores das experiências e da satisfação do paciente em unidades médico-cirúrgicas.** Texto contexto - enferm., Florianópolis , v. 24, n. 4, p. 1003-1008, Dec. 2015 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072015000401003&lng=en&nrm=iso>. access on 03 July 2017. Epub Nov 24, 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-0707201500002520014>.

DORIGAN, G. H.; GUIRARDELLO, E. de B. Tradução e adaptação cultural do Newcastle Satisfaction with Nursing Scales para a cultura brasileira . **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo , v. 47, n. 3, p. 562-568, June 2013 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342013000300562&lng=en&nrm=iso>. access on 03 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-623420130000300006>.

ESPERIDIAO, M. A.; TRAD, L. A. B. **Avaliação de satisfação de usuários: considerações teórico-conceituais.** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro , v. 22, n. 6, p. 1267-1276, June 2006 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2006000600016&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2006000600016>.

ESPERIDIAO, M.; VIEIRA-DA-SILVA, L. M.. **Posição social e julgamento dos serviços de saúde pelos usuários.** Saude soc., São Paulo , v. 25, n. 2, p. 381-391, June 2016 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902016000200381&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-1290201614841>

FITZPATRICK, R.; HOPKINS, A. **Problems in the conceptual framework of patient satisfaction research: na empirical exploration.** Sociology of Health and Illness, v. 5, n.3, 1983.

FORCELLINI, F. A. **Desenvolvimento de Serviços. Notas de aula.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2014.

FREITAS, J. S. de et al . Quality of nursing care and satisfaction of patients attended at a teaching hospital. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto , v. 22, n. 3, p. 454-460, June 2014 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692014000300454&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-1169.3241.243>

FREZ, A. R.; NOBRE, M. I. R. de S. **Satisfação dos usuários dos serviços ambulatoriais de fisioterapia da rede pública.** Fisioter. mov. (Impr.), Curitiba , v. 24, n. 3, p. 419-428, Sept. 2011 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-51502011000300006&lng=en&nrm=iso>. access on 03 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-51502011000300006>.

GANONG, L. H. Integrative reviews of nursing research. **Res Nurs Health.** v. 10, n. 1, p. 1-11, 1987.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDSTEIN, MS.; ELLIOTT, S. D.; GUCCIONE, A. A. **The development of an instrument to measure satisfaction with physical therapy.** Phys. Ther., v. 80, n.9, p. 853-63, 2000.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo?. **Revista de administração de empresas,** v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

GREENSLADE, J. H.; JIMMIESON, N. L. **Organizational factors impacting on patient satisfaction: A cross sectional examination of service climate and linkage to nurses' effort and performance.** *J Nurs Stud.*, v. 48, n. 10, p. 1188-98, 2011.

JESUS, P. B. R.; CARVALHO, D. V. Percepção de usuários de unidade de saúde da família sobre a assistência à saúde: uma contribuição de enfermagem. **REME Rev Min Enferm.** v.6, n.1/2, p. 48-56, 2002.

KITAMURA, E. S. et al . **Avaliação da satisfação dos usuários dos Centros de Especialidades Odontológicas da macrorregião Sudeste de Minas Gerais**, 2013. Epidemiol. Serv. Saúde, Brasília, v. 25, n. 1, p. 137-148, Mar. 2016 . Available from

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2237-96222016000100137&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017.
<http://dx.doi.org/10.5123/s1679-49742016000100014>.

LIMA, C. de A. et al . **Qualidade dos prontos-socorros e prontos-atendimentos: a satisfação dos usuários**. Einstein (São Paulo), São Paulo , v. 13, n. 4, p. 587-593, Dec. 2015 . Available from

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-45082015000400587&lng=en&nrm=iso>. access on 03 July 2017. Epub Aug 25, 2015.
<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-45082015GS3347>.

LINDER-PELZ, S.; STRUENING, E. L. **The multidimensionality of patient satisfaction with clinic visit**. *J Community Health*, v. 10, n.1, p. 42-54.

LOPES, Juliana de Lima et al . **Satisfação de clientes sobre cuidados de enfermagem no contexto hospitalar**. *Acta paul. enferm.*, São Paulo , v. 22, n. 2, p. 136-141, 2009 . Available from

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002009000200004&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002009000200004>.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LYU, H.; WICK, E. C.; HOUSMAN, M.; FREISCHLAG, J.A; MAKARY. M. A. Patient satisfaction as a possible indicator of quality surgical care. *JAMA SURG.*, v. 148, n. 4, p.362-7, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTOS, C. B. M. de; SCHLINDWEIN, V. de L. D. C. **"Excelência e produtividade": novos imperativos de gestão no serviço público**. *Psicol. Soc.*, Belo Horizonte , v. 27, n. 2, p. 322-331, ago. 2015 .

MENDES, A. da C. G. et al . Avaliação da satisfação dos usuários com a qualidade do atendimento nas grandes emergências do Recife, Pernambuco, Brasil. **Rev. Bras. Saude Mater. Infant.**, Recife , v. 9, n. 2, p. 157-165, June 2009 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-38292009000200005&lng=en&nrm=iso>. access on 03 July 2017.
<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-38292009000200005>.

MENDONÇA, K. M. P. P.; GUERRA, R. O. D desenvolvimento e validação de um instrumento de medida de satisfação do paciente com a fisioterapia. **Rev. Bras. Fisioter.**, v. 11, n.5, p. 369-76, 2007.

MISHIMA, S. M. et al . Client satisfaction from the perspective of responsiveness: strategy for analysis of universal systems?. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto , v. 24, e2674, 2016 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692016000100306&lng=en&nrm=iso>. access on 03 July 2017. Epub Mar 04, 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.1089.2674>.

MODES, P. S. S. dos A.; GAIVA, M. A. M. **Satisfação das usuárias quanto à atenção prestada à criança pela rede básica de saúde**. Esc. Anna Nery, Rio de Janeiro , v. 17, n. 3, p. 455-465, Aug. 2013 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452013000300455&lng=en&nrm=iso>. access on 03 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452013000300008>.

MOIMAZ, S. A. S.; MARQUES, J. A. M.; SALIBA, O.; GARBIN, C. A. S.; ZINA, L. G.; NEMRE, A. S. **Satisfaction and perception of SUS users on the public health service**. Physis., v. 20, n. 4, p. 1419-40, 2010.

OLIVEIRA, D. F. de et al . **Quality of health care: patient satisfaction in a university hospital**. Arq. Bras. Oftalmol., São Paulo , v. 69, n. 5, p. 731-736, Oct. 2006 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0004-27492006000500021&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0004-27492006000500021>.

OLIVEIRA, M. L.; VERGARA, L. G. L. A influência do Lean Healthcare para gestão hospitalar. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 10, n. 17, p. 141-164, 2020.

PAIVA, M. B. P.de et al . **Uma contribuição para a avaliação da Atenção Primária à Saúde pela perspectiva do usuário**. Physis, Rio de Janeiro , v. 25, n. 3, p. 925-950, Sept. 2015 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312015000300925&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-73312015000300013>.

PALHA, P. F. et al . Acesso aos serviços de atenção à tuberculose: análise da satisfação dos doentes. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo , v. 46, n. 2, p. 342-348, Apr. 2012 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000200011&lng=en&nrm=iso>. access on 03 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342012000200011>.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas**. Porto Alegre, Brasil: Artmed. 2010.

PASQUALI, L. Psicometria. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 43, n. SPE, p. 992-999, 2009.

PASQUALI, L. (Org.). **Técnicas de exame psicológico – TEP**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

PAZ, Elisabete Pimenta Araujo et al . **Adaptação transcultural do questionário de satisfação com os cuidados primários de saúde**. *Acta paul. enferm.*, São Paulo , v. 27, n. 5, p. 419-426, Oct. 2014 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002014000500006&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0194201400070>.

PEIXOTO, S. F.; MARSIGLIA, R. M. G.; MORRONE, L. **Atribuições de uma ouvidoria: opinião de usuários e funcionários**. *Saude soc.*, São Paulo , v. 22, n. 3, p. 785-794, Sept. 2013 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902013000300012&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902013000300012>.

PRIMI, R.; MUNIZ, M.; NUNES, C. H. S. S. **Definições contemporâneas de validade de testes psicológicos**. Em C. S. Hutz. (Ed.), *Avanços e polêmicas em avaliação psicológica* (Vol. 1, pp. 243-265). São Paulo: Casa do Psicólogo. 2009.

PROTASIO, A. P. L. et al . **Satisfação do usuário da Atenção Básica em Saúde por regiões do Brasil: 1º ciclo de avaliação externa do PMAQ-AB**. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro , v. 22, n. 6, p. 1829-1844, June 2017 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232017002601829&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232017226.26472015>.

RAHMQVIST, M.; BARA, A. C. **Patient characteristics and quality dimensions related to patient satisfaction**. *Int. J. Qual. Health Care*, v. 22, n.2, p.: 86-92, 2010.

RAYMUNDO, V. P. **Construção e validação de instrumentos: um desafio para a psicolinguística**. *Letras de Hoje*, v. 44, n. 3, p. 86-93, 2009.

RODRIGUES, A. V. D. et al . Responsividade do serviço de enfermagem na visão do cliente. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo , v. 46, n. 6, p. 1446-1452, Dec. 2012 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000600023&lng=en&nrm=iso>. access on 02 July 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342012000600023>.

ROUSH, S. E.; SONSTROEM, R. J. **Development of the physical therapy outpatient satisfaction survey (PTOPS)**. *Phys Ther.* v. 79, n. 2, p.159-70, 1999.

WESTAWAY, M. S.; RHEEDER, P. van ZYL, D. G.; SEAGER, J. R. Interpersonal and organizational dimensions of patient satisfaction: the moderating effects of health status *Int J. Qual. Health Care*, v. 15, n. 4, p. 337-44, 2003.

SCHMIDT, S. M.; MÜLLER, F. M.; SANTOS, E.; CERETTA, P. S.; GARLET, V.; SCHMITT, S. **Análise da satisfação dos usuários de um hospital universitário**. *Saúde Debate*, v. 38, n. 101, p. 305-17, 2014.

VASCONCELLOS, M. J. E. de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência.** Papyrus Editora, 2010.

WATCHER, R. M.; PRONOVOST, P.; SHEKELLE, P. **Strategies to improve patient safety: the evidence base matures.** Ann Intern. Med., v. 158, n. 5 (parte 1), p. 350-2, 2013.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. **The integrative review: updated methodology.** Journal of Advanced Nursing, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, Dec. 2005.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.



Percepção dos docentes sobre o processo de ensino e aprendizagem nas aulas remotas na pandemia da covid-19

Alessandra Carla Ceolin¹
Eduardo Magno Santos de Brito²
Florisvaldo Cunha Cavalcante Junior³
Josaias Santana dos Santos⁴
Herrisson Queiroz Neto⁵
Michel Ferreira Batista⁶

Resumo: Durante a pandemia da Covid 19, o ensino não presencial tem sido um desafio para os professores e para as instituições de ensino. O ensino online, ou seja, não presencial, passou a fazer parte do cotidiano na maioria dos ambientes escolares. Nesse cenário, o objetivo geral desse artigo é analisar a percepção dos docentes do ensino técnico e tecnológico no tocante ao ensino remoto durante a pandemia da Covid-19. O estudo foi realizado em um campus do Instituto Federal do interior de Pernambuco, que tem 48 docentes no seu quadro, entre efetivos e substitutos. A pesquisa se caracteriza como exploratória, qualitativa. O método para coleta dos dados foi a observação, realizada nas reuniões quinzenais da instituição, pelo Google Meet, no período de agosto a outubro de 2020. No tocante aos fatores positivos, não há muito o que se destacar, mas alguns relatos apontam a redução de custos de deslocamento e a gravação das aulas. Em relação aos pontos negativos, percebeu-se, de acordo com os relatos, que não há efetividade em nenhum dos métodos, pois qualquer estratégia metodológica que o professor utilizar sempre terá uma parcela que será prejudicada. Conclui-se que a utilização dos dois métodos (síncrono e assíncrono) nos parece ser o menos prejudicial, porque o

¹ Doutorado em Agronegócios pela UFRGS. Mestre em Ciência da Computação pela UFRGS. Graduada em Administração e Ciência da Computação. Professora Adjunta da UFRPE. junior.ccavalcante@yahoo.com.br

² Mestre em Engenharia de Software pelo CESAR. Especialização em Desenvolvimento de Aplicações WEB. Graduado em Ciência da Computação. eduardo@yahoo.com.br

³ Mestre em Controladoria pela UFRPE. Especialista em Gestão Empresarial/Controladoria. Graduado em Administração e Ciências Contábeis. Professor de Administração no Instituto Federal da Bahia - IFBA. junior.cavalcante@yahoo.com.br

⁴ Doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília (UNB). Mestre em Ciências Contábeis pela FUCAPE. Especialização em Gestão da Administração Pública. Professor da Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Petrolina – FACAPE. Contador da Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF. jss@yahoo.com.br

⁵ Mestre em Controladoria pela UFRPE. Especialista em Auditoria Fiscal e Tributária pela FADEPE. Especialização em Perícia Contábil pela UFPE. Graduado em Ciências Contábeis pela ESUDA. Diretor Fiscal pela Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS. junior.ccavalcante@gmail.com

⁶ Mestre em Ciências da Saúde e Biológicas pela UNIVASF. Especialização em Engenharia de Software. Graduado em Ciência da Computação e Matemática. michel@hotmail.com

professor inclui aqueles que têm condições de assistir, mas não exclui aqueles que não têm, por disponibilizar momentos ao vivo e, também, disponibilizar os materiais e as videoaulas, que o aluno assiste quando lhe for conveniente.

Palavras-chave: Ensino a Distância; Ensino Remoto; Professor; Pandemia.

Teachers perception on the teaching and learning process in remote classes in the covid-19 pandemic

Abstract: During the Covid 19 pandemic, non-face-to-face teaching has been a challenge for teachers and educational institutions. Online teaching, that is, not in person, has become part of everyday life in most school environments. In this scenario, the general objective of this article is to analyze the perception of teachers of technical and technological education regarding remote education during the Covid-19 pandemic. The study was carried out on a campus of the Federal Institute of the interior of Pernambuco, which has 48 professors on its staff, between staff and substitutes. The research is characterized as exploratory, qualitative. The method for data collection was observation, carried out at the biweekly meetings of the institution, by Google Meet, from August to October 2020. Regarding the positive factors, there is not much to stand out, but some reports point to the reduction travel costs and the recording of classes. Regarding the negative points, it was noticed, according to the reports, that there is no effectiveness in any of the methods, because any methodological strategy that the teacher uses, will always have a portion that will be harmed. It is concluded that the use of both methods (synchronous and asynchronous), seems to be the least harmful, because the teacher includes those who are able to attend, but does not exclude those who do not, for providing live moments and, also, make the materials and video lessons available, which the student watches when it is convenient.

Keywords: Distance learning; Remote Teaching; Teacher. Pandemic.

Percepción de los docentes sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje en clases remotas en la pandemia covid-19

Resumen: Durante la pandemia de Covid 19, la enseñanza no presencial ha sido un desafío para los maestros y las instituciones educativas. La enseñanza en línea, es decir, no presencial, se ha convertido en parte de la vida cotidiana en la mayoría de los entornos escolares. En este escenario, el objetivo general de este artículo es analizar la percepción de los docentes de educación técnica y tecnológica sobre la educación a distancia durante la pandemia Covid-19. El estudio se realizó en un campus del Instituto Federal del interior de Pernambuco, que cuenta con 48 profesores en su plantilla, entre plantilla y suplentes. La investigación se caracteriza por ser exploratoria, cualitativa. El método para la recolección de datos fue la observación, realizada en las reuniones quincenales de la institución, por Google Meet, de agosto a octubre de 2020. En cuanto a los factores positivos, no hay mucho que destacar, pero algunos reportes apuntan a la reducción de costos de viaje. y la grabación de clases. En cuanto a los puntos negativos, se advirtió, según los informes, que no hay efectividad en ninguno de los métodos, pues cualquier estrategia metodológica que utilice el docente, siempre tendrá una porción que se verá

perjudicada. Se concluye que el uso de ambos métodos (sincrónico y asincrónico), parece ser el menos dañino, porque el docente incluye a los que pueden asistir, pero no excluye a los que no, por brindar momentos en vivo y también hacer la materiales y lecciones en video disponibles, que el alumno ve cuando le conviene.

Palabras clave: Educación a distancia; Enseñanza remota; Profesor; Pandemia.

1. Introdução

O ano de 2020 iniciou-se como um grande marco histórico que será lembrado e estudado ao longo das próximas décadas (ARRUDA, 2020). O ensino online, ou seja, não presencial, passou a fazer parte do cotidiano na maioria dos ambientes escolares.

Entretanto, as instituições que não tinham o ensino não presencial implementado, após a pandemia da Covid-19, tiveram que se adaptar a esse novo cenário. É nesse contexto que vem emergindo uma configuração do processo de ensino-aprendizagem denominada Educação Remota, isto é, práticas pedagógicas mediadas por plataformas digitais, como aplicativos com os conteúdos, tarefas, notificações e/ou plataformas síncronas e assíncronas como o *Teams (Microsoft)*, *Google Class*, *Google Meet*, *Zoom* (GOMES, 2020). Essas ferramentas vêm entrando em uma competição acirrada para ver quem consegue pegar a maior fatia do mercado.

Esse estudo é relevante porque dissemina práticas que podem servir de embasamento/aprendizado para outras instituições; como esse cenário é novo e nunca havíamos passado por uma pandemia tão agressiva, o universo educacional nunca mais será o mesmo.

Para Lourenzo (2019) uma grande questão nas discussões sobre a EaD sempre foi a de se os alunos aprendiam ou não os conteúdos compartilhados por esta metodologia educacional. Contudo, no contexto atual, não foi uma questão de escolha e, sim, de necessidade.

Ante o exposto, o problema de pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: qual a percepção dos docentes em relação ao ensino remoto.

Ensino remoto e EAD não são a mesma coisa. Na literatura educacional não existe escritura sobre o "ensino remoto", uma vez que, diante do contexto de pandemia (Covid-19), é uma experiência extremamente nova (LEAL, 2020).

Para esclarecer o conceito de EAD, o artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96) aborda, em seu inciso 4º, que: esta educação tem como

pressuposto desenvolver-se a distância assíncrona, ou seja, que não ocorre ao mesmo tempo. Já a modalidade remota utiliza plataformas para adaptação da mediação didática e pedagógica de forma síncrona, que significa ao mesmo tempo (LEAL, 2020).

Ramos e Cortez (2013), por exemplo, destacam que a EAD demanda uma alfabetização tecnológica que pode se tornar um obstáculo insuperável para alguns alunos. Muitos deles têm sérias dificuldades em manejar editores de textos, planilhas de cálculos, instalar softwares, dentre outras ações exigidas.

Para Saraiva, Traversini e Lockmann (2020) a educação remota vem trazendo questões e desafios para a educação básica e tecnológica e para a docência, mas, mesmo com todas as dificuldades, não se coloca em questão a paralisação dessas atividades. Insegurança, necessidade de adaptações rápidas, invasão da casa pelo trabalho e pela escola, ansiedade frente às condições sanitárias e econômicas são elementos presentes no cenário atual que vêm produzindo professores em estado de exaustão.

Nesse contexto, o objetivo geral desse artigo é analisar a percepção dos docentes do ensino técnico e tecnológico no tocante ao processo de ensino e aprendizagem nas aulas remotas durante a pandemia da Covid-19.

2. Educação a Distância

Nos últimos anos, tem-se observado um crescimento contínuo na utilização das Tecnologias da Informação na educação. Bussler, Storopoli e Maccari (2019) afirmam que a evolução do uso da Educação a Distância (EaD) é promovida a partir do avanço da tecnologia e, tem se mostrado como uma tendência para a educação nos próximos anos, além de ser uma oportunidade de negócio. No momento atual, o conhecimento configura-se como um diferencial competitivo para as organizações, quanto mais utilizado mais expressivo constitui-se o valor por ele agregado (ARAÚJO; DIAS, 2018).

A Educação a Distância (EaD) mediatizada pelas Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) não é mais uma novidade e há tempos vem sendo utilizada por instituições públicas e privadas em cursos de graduação e pós-graduação (RODRIGUES, 2020).

Para Britto *et al* (2016), a Educação a Distância (EAD) é conhecida como uma modalidade de ensino-aprendizagem em que a característica principal é a mediação entre aluno e professor por meio das tecnologias de informação e comunicação (TIC).

Atualmente, as novas tecnologias permitem que professores e estudantes interajam virtualmente. Desta forma, espaços físicos delimitados, como a sala de aula presencial, estão sendo deslocados para salas de aulas virtuais interativas, bibliotecas virtuais, salas de chat síncrono, salas de videoconferência e outros ambientes de interação online, situação esta que caracteriza os ambientes de aprendizagem a distância. (ALVES, et al., 2018).

Para conseguirem conciliar a vida acadêmica, a jornada de trabalho integral, os afazeres domésticos e o cuidar dos filhos, a opção pela EAD surge em seu horizonte de expectativas como a melhor decisão estratégica (COSTA, 2020).

Costa (2020 p. 12), ressalta, ainda, que

Tal realidade ficou escancarada durante a pandemia de Covid-19, momento em que escolas e universidades de todo o país suspenderam as aulas presenciais e encontraram um conjunto de barreiras à implementação das atividades de ensino remotas. Assim, o desenvolvimento da EAD no Brasil, nas próximas décadas, está diretamente atrelado ao grande desafio de superarmos essa violenta desigualdade educacional que, na verdade, é um problema crônico do país.

Hodges *et al* (2020) enumeram que ao contrário das experiências planejadas desde o início e projetadas para serem online, o Ensino Remoto de Emergência (ERT) é uma mudança temporária para um modo de ensino alternativo devido a circunstâncias de crise. Envolve o uso de soluções de ensino totalmente remotas para o ensino que, de outra forma, seriam ministradas presencialmente ou como cursos híbridos e que retornarão a esses formatos assim que a crise ou emergência diminuir ou acabar.

Já em relação ao acionamento de mecanismos disciplinares, é possível observar que, no ensino remoto, a vigilância hierárquica recobre-se com uma nova camada em relação àquela que era mobilizada pelas atividades presenciais: a dos professores e dos alunos pelos pais, tendo em vista que a sala de aula se desloca para a sala da casa. Em relação aos filhos, os pais passam a desempenhar a função de organizar o horário e de fiscalizar seu cumprimento (SARAIVA; TRAVERSINI; LOCKMANN, 2020).

3. Procedimentos Metodológicos

Do ponto de vista de sua natureza, o presente estudo se classifica como pesquisa básica. Segundo Appolinário (2011), a pesquisa básica tem como objetivo principal o avanço do conhecimento científico, sem aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos.

Em relação à abordagem do problema, foi utilizado o método qualitativo. Para Richardson (1999, p. 80), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a intervenção de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

No ponto de vista dos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória. Beuren et. al. (2003, p.80) define que “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a conclusão da pesquisa.”

Em relação aos procedimentos técnicos, foi realizada uma observação. Conforme Gil (1999, p. 110), a observação é um “[...] elemento fundamental para a pesquisa [...] chega a ser mesmo considerada como método de investigação.”, devido aos graus de exigência e que requer estar precisamente definida em termos de procedimento.

A coleta dos dados foi realizada nas reuniões quinzenais da instituição, pelo *Google Meet*, no período de agosto a outubro de 2020, através dos relatos dos professores. A princípio, observou-se três perfis de docentes: professores que utilizam apenas aulas síncronas; professores que utilizam apenas aulas assíncronas e professores que utilizam aulas síncronas e assíncronas.

Atualmente, a instituição possui 49 docentes em seu quadro, entre efetivos e substitutos. Os dados coletados foram analisados através de quadros, que estão apresentados na próxima seção.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A instituição federal de ensino pesquisada possui quatro modalidades de cursos em funcionamento durante o período da pandemia da Covid-19, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Modalidades de Cursos

CURSO	QUANTIDADE DE CURSOS
Técnico Integrado ao Ensino Médio	2
Técnico Integrado ao Ensino Médio – PROEJA	1
Técnico Subsequente	1
Superior	2

Fonte: elaborado pelos autores, dados da pesquisa.

A instituição oferta também cursos em outras modalidades, a exemplo de Cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) e Pós-Graduação Lato Sensu, que estavam suspensos, no período do estudo.

Foi realizada uma observação no desenvolvimento das atividades de ensino remotas nos meses de agosto, setembro e outubro de 2020, onde os relatos serão apresentados nos quadros 2, 3 e 4. O quadro 2 apresenta o perfil docente identificado.

Quadro 2 – Perfil docente

MÉTODO	DESCRIÇÃO
1	Professores que utilizam apenas aulas síncronas
2	Professores que utilizam apenas aulas assíncronas
3	Professores que utilizam aulas síncronas e assíncronas

Fonte: elaborado pelos autores, dados da pesquisa.

Cada professor tem suas preferências específicas por determinado método de ensino, mas o que se observou também na identificação do perfil foi a realidade do quadro discente. Os docentes do nível médio optaram, em maior número, pelo método 2, enquanto os do ensino superior optaram pelo método 1. Contudo, constatou-se docentes de todas as modalidades de curso em todos os métodos estudados. No que se refere aos fatores positivos observados, os dados constam no quadro 3.

Quadro 3 – Fatores positivos observados

MÉTODO	PERFIL DOCENTE	FATORES POSITIVOS OBSERVADOS
1	Professores que utilizam apenas aulas síncronas	Maior interação com os alunos.
2	Professores que utilizam apenas aulas assíncronas	Maior facilidade de acesso as aulas / materiais didáticos.
3	Professores que utilizam aulas síncronas e assíncronas	Maior inclusão.

Fonte: elaborado pelos autores, dados da pesquisa.

Apesar de ser predominante a insatisfação por essa nova metodologia de ensino online, eventualmente se observa alguns fatores positivos, como por exemplo a redução de custos de deslocamento; a gravação das aulas, que são realizadas nos três métodos, possibilitando que o discente assista quantas vezes desejar e no horário que lhe for mais conveniente; e a possibilidade de cursar um maior número de disciplinas ao mesmo tempo, devido às poucas probabilidades de choques de horário.

No tocante aos fatores negativos observados, os argumentos coletados constam no quadro 4.

Quadro 4 – Fatores negativos observados

MÉTODO	PERFIL DOCENTE	FATORES NEGATIVOS OBSERVADOS
1	Professores que utilizam apenas aulas síncronas	Muitos relatos de ausências por conta de conexões lentas, queda de conexões, ausência de sinal, impossibilidade financeira de adquirir pacote de dados etc.
2	Professores que utilizam apenas aulas assíncronas	Muitos relatos de dúvidas que não são prontamente respondidas como nos encontros síncronos.
3	Professores que utilizam aulas síncronas e assíncronas	Melhor método entre os três, na visão dos alunos.

Fonte: elaborado pelos autores, dados da pesquisa.

Como a instituição pesquisada não adotava o ensino online antes da pandemia Covid-19, foi impactante para a comunidade discente. Embora o método 3 tenha uma aprovação razoável por parte dos alunos, no contexto geral percebe-se que não há efetividade em nenhum dos métodos.

As aulas síncronas têm suas vantagens, mas, além de serem mais cansativas, impossibilitam a participação de uma parcela de discentes, conforme relatado no método 1. A postagem apenas de materiais digitais/videoaulas também não é bem-vinda. Os alunos sentem a necessidade de esclarecer as dúvidas, que nessa modalidade existem, mas é bem mais limitada do que um momento síncrono.

Contudo, há de se observar, também, a sobrecarga para o professor, conforme relatado no estudo de Saraiva, Traversini e Lockmann (2020) ao afirmar que o material empírico mostra repetidas vezes uma demanda por disponibilidade irrestrita dos professores nesses tempos de pandemia. O trabalho vai além da carga horária contratada e o professor encontra-se disponível nos três turnos para responder às perguntas e tirar dúvidas por WhatsApp. Além disso, há a necessidade de planejar as atividades, enviar, seja em formato digital ou físico, e, ainda, ter tempo para receber e corrigir as atividades realizadas pelos alunos.

A utilização dos dois métodos nos parece ser o menos prejudicial, porque o professor inclui aqueles que têm condições de assistir, mas não exclui aqueles que não têm, por disponibilizar momentos ao vivo e, também, disponibilizar os materiais e as videoaulas, que o aluno assiste quando lhe for conveniente.

Lorenzo (2019) relatou, em seu estudo, que com certeza a EaD já não é mais um futuro, por estar presente em diversos ambientes de educação. A tendência é a de que ela ocupe um espaço cada vez maior nos modelos de aprendizagem disponíveis para as pessoas.

Costa (2020) realizou um estudo semelhante com os alunos e as respostas dos participantes foram agrupadas em três grupos: 1) não encontrou muitas dificuldades na adaptação (64%); 2) teve dificuldades no início do curso, mas logo conseguiu se adaptar (27%); 3) teve muitas dificuldades de adaptação (9%). Dentre os entrevistados que alegaram ter se deparado com dificuldades apenas no princípio do curso, as respostas salientam dificuldade, principalmente, no que se refere ao acesso à internet e ao AVA.

Já Santos *et al* (2021) concluiu com o seu estudo semelhante que os resultados evidenciaram que é preciso que os professores busquem diferentes metodologias de ensino e distintas tecnologias de informação e comunicação (TICs) para reproduzir uma aula presencial em um ambiente virtual de aprendizagem e para que o aluno tenha maior interesse e satisfação.

A docência nos tempos de pandemia é uma docência exausta, ansiosa e preocupada. Que quer acertar, mas que avança no meio da incerteza e da adversidade – e que não tem a menor ideia do caminho. Como todos, os professores estão imersos em uma névoa e seguem através dela, buscando fazer o melhor, mas sem garantias (SARAIVA; TRAVERSINI; LOCKMANN (2020). A figura 1 ilustra mais claramente o atual contexto.

Figura 1 – Contexto Docente no Ensino Remoto



Fonte: SINDOIF IFRS (2020).

Como se percebe, o grande volume de atividades, somado à tempestividade ocasionada pelo cenário imprevisto da pandemia, torna-se um fator complicador para a eficiência, eficácia e efetividade na atuação do professor.

Entretanto, para Castioni *et al* (2021), o Ensino Remoto Emergencial surge como caminho imediato em meio à pandemia, mas são as metodologias de Ensino híbrido que tendem a se consolidar no mundo pós-pandemia.

Por fim, compreendendo o chamado “novo normal” na educação como uma articulação entre ensino remoto emergencial, avanço do neoliberalismo, crise estrutural do capital, sucessivas contrarreformas, flexibilização do mundo do trabalho, destruição das políticas públicas e sociais, autoritarismo e imposição do pensamento único, a educação de qualidade está sob ameaça (FARAGE, 2021).

5. Considerações Finais

Esse artigo teve como objetivo analisar a percepção dos docentes do ensino técnico e tecnológico no tocante ao processo de ensino e aprendizagem nas aulas remotas durante a pandemia da Covid-19.

No tocante aos fatores positivos, não há muito o que se destacar, mas alguns relatos apontam a redução de custos de deslocamento; a gravação das aulas, que são realizadas nos três métodos identificados, possibilitando que o discente assista quantas vezes desejar e no horário que lhe for mais conveniente; e a possibilidade de cursar um maior número de disciplinas ao mesmo tempo, devido às poucas probabilidades de choques de horário.

No que se refere aos pontos negativos, percebeu-se, de acordo com os relatos, que não há efetividade em nenhum dos métodos, pois em qualquer estratégia metodológica que o professor utilizar sempre terá uma parcela que será prejudicada, seja por limitação de acesso, seja por dificuldade com as Tecnologias da Informação ou por aversão a essa modalidade de ensino.

Conclui-se que a utilização dos dois métodos (síncrono e assíncrono) nos parece ser o menos prejudicial, porque o professor inclui aqueles que têm condições de assistir, mas não exclui aqueles que não têm, por disponibilizar momentos ao vivo e, também, disponibilizar os materiais e as videoaulas, que o aluno assiste quando lhe for conveniente.

Como limitações do estudo, destaca-se que foram ouvidos os relatos apenas dos professores, com base no que eles ouviram dos alunos no período estudado.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se a entrevista com os alunos, bem como com a equipe pedagógica, para que se possa fazer uma triangulação e uma análise dos dados mais precisa.

6. Referências

ALVES, E. B.; HOBMEIR, E. C.; SCHNEIDER, E. I.; ROLON, V. E. K. Uma Proposta de Implementação do Blended Learning para a Educação a Distância em Cursos Superiores. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 5, n. 2, p. 0-0, 2018.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAÚJO, D. G.; DIAS, G. A. **Contribuições de Educação a Distância na Aprendizagem das Organizações: Um Estudo na Universidade Federal da Paraíba**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 8, n. 1, p. 191-209, 2018.

ARRUDA, Eucidio Pimenta. Educação Remota Emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. **Revista EmRede**, v. 7, n. 1, p. 257-275, 2020.

BEUREN, Inse Maria (organizadora). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996.

BRITTO, L. C.; MINCIOTTI, S. A.; CRISPIM, S. F.; ZANELLA, W. Motivos da Escolha da Educação a Distância: o Aluno como Consumidor. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p. 206-220, 2016.

BUSSLER, N. R. C.; HSU, P. L.; STOROPOLI, J. E.; MACCARI, E. A. Cenários para o Futuro da Educação a Distância. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 2, p. 4-26, 2019.

CASTIONI, Remi et al . **Universidades federais na pandemia da Covid-19: acesso discente à internet e ensino remoto emergencial**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro , v. 29, n. 111, p. 399-419, June 2021 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362021000200006&lng=en&nrm=iso>. access on 22 Apr. 2021. Epub Feb 22, 2021. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362021002903108>.

COSTA, E. G. **Educação a Distância: uma Nova (e Única?) Oportunidade para Obter um Diploma.** EaD em Foco, v. 10, n. 2, e1067, 2020.

FARAGE, Eblin. **Educação superior em tempos de retrocessos e os impactos na formação profissional do Serviço Social.** Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 140, p. 48-65, Apr. 2021. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282021000100048&lng=en&nrm=iso>. access on 22 Apr. 2021. Epub Feb 22, 2021. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.237>.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Helton. **Como o Google quer fazer você esquecer do Zoom para videoconferências.** Publicado em 29 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2020/04/29/como-o-google-quer-fazer-voce-esquecer-do-zoom-para-fazer-videoconferencias.htm>. Acesso em: 30 mai. 2020.

HODGES, Charles; TRUST, Torrey; MOORE, Stephanie; BOND, Aaron; LOCKEE, Barb. Diferenças entre o aprendizado online e o ensino remoto de Emergência. **Revista da Escola, Professor, Educação e Tecnologia.** v. 2, 2020.

LOURENZO, A. Qual Será o Futuro da Educação a Distância? . **International Journal of Business & Marketing**, v. 4, n. 2, p. 8-9, 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RAMOS, R.; CORTÉS, A. Lineamientos conceptuales de la modalidad de educación a distancia. In: TORO, Néstor; VITALE, Claudio. **La Educación Superior a distancia y virtual em Colombia: Nuevas Realidades.** Bogotá: Virtual Educa/ACESAD, 2013, p. 81-112.

RODRIGUES, Alessandra. **Ensino remoto na Educação Superior: desafios e conquistas em tempos de pandemia.** SBC Horizontes, jun. 2020. ISSN 2175-9235. Disponível em: <<http://horizontes.sbc.org.br/index.php/2020/06/17/ensino-remoto-na-educacao-superior/>>. Acesso em: 25 setembro. 2020.

SANTOS, E. A. D.; CAMPOS, G. H. F.; SALLABERRY, J. D.; SANTOS, L. M. R. D. Experiências com o Ensino Remoto e os Efeitos no Interesse e na Satisfação dos

Estudantes de Ciências Contábeis Durante a Pandemia da Sars-Cov-2. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 356-377, 2021.

SARAIVA, Karla; TRAVERSINI, Clarice; LOCKMANN, Kamila. **A educação em tempos de COVID-19: ensino remoto e exaustão docente**. Práxis Educativa, Ponta Grossa, v. 15, e2016289, p. 1-24, 2020.

SINDOIF IFRS. **Regulamento sobre trabalho remoto**, 2020. Disponível em: <https://www.andes.sindoif.org.br/2020/04/02/ifrs-lanca-regulamento-sobre-trabalho-remoto/> Acesso em 30 mar. 2021.



Serviço militar e exército brasileiro: análise da influência no processo de aprendizagem e desenvolvimento cognitivo

Everton Luis de Lima Guterrese ¹
Matheus Grigoletto Pereira ²

Resumo: A cultura de uma organização é formada a partir de dinâmicas cotidianas e sutis, que por sua vez aprovam, repreendem, recompensam ou advertem comportamentos, formando um sistema de significados que mobilizam os membros da organização a direcionarem suas ações (SARAIVA, 2002). Deste modo, com esta pesquisa, busca-se observar a influência do convívio militar para o desenvolvimento cognitivo e no processo de aprendizagem de jovens que vivenciaram rotinas militares por determinado período de tempo, em diversas cidades do Brasil. O estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada, descritiva e quantitativa, por meio de um questionário próprio, tendo como amostra 400 indivíduos do sexo masculino que tiveram a experiência de passar por unidades militares. Os resultados estão relacionados com a observância dos entrevistados sobre questões como: a relação do serviço militar com a formação do caráter atual, a observância de aprendizagem prática e o crescimento individual.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Exército Brasileiro; Psicologia do Trabalho; Serviço Militar.

Military service and the brazilian army: analysis of the influence on the learning process and cognitive development

Abstract: The culture of an organization is formed from everyday and subtle dynamics, which in turn approve, scold, reward or warn behaviors, forming a system of meanings that mobilize the members of the organization to direct their actions (SARAIVA, 2002). Thus, with this research, we seek to observe the influence of military life on the cognitive development and learning process of young people who have

¹ Mestre em Educação pelo Programa de Políticas Públicas e Gestão Educacional - UFSM, possui Especialização Lato Sensu em Administração e Marketing, e Lato Sensu em Gestão Contábil e Financeira, possui também habilitação para licenciatura plena e tem grande experiência em gestão estratégica, atua na FISMA desde 2006 coordenando o Serviço de Atendimento ao Estudante - SAE, setor este responsável pela gestão e manutenção das políticas públicas e benefícios oferecidos pela FISMA. everton.guterres@fisma.com.br.

² Acadêmico de Administração na Universidade de Caxias do Sul (UCS). Auxiliou na seleção e aplicação de pessoas nas vagas de Talento Global da AIESEC Brasil. Experiência profissional na área de Administração, com ênfase em Administração Pública, no Exército Brasileiro. grigolettomatheus@gmail.com

experienced military routines for a certain period of time in several cities in Brazil. The study is characterized as an applied, descriptive and quantitative research, through its own questionnaire, with a sample of 400 male individuals who had the experience of going through military units. The results are related to the interviewees' observance of issues such as: the relationship between military service and current character formation, observance of practical learning and individual growth.

Keywords: Organizational Learning; Brazilian Army; Organizational psychology; Military Service.

Servicio militar y ejército brasileño: análisis de la influencia en el proceso de aprendizaje y desarrollo cognitivo

Resumen: La cultura de una organización se forma a partir de dinámicas cotidianas y sutiles, que a su vez aprueban, regañan, premian o advierten comportamientos, conformando un sistema de significados que movilizan a los miembros de la organización para dirigir sus acciones (SARAIVA, 2002). Así, con esta investigación, buscamos observar la influencia de la vida militar en el desarrollo cognitivo y el proceso de aprendizaje de jóvenes que han experimentado rutinas militares durante cierto tiempo en varias ciudades de Brasil. El estudio se caracteriza por ser una investigación aplicada, descriptiva y cuantitativa, a través de un cuestionario propio, con una muestra de 400 varones que tuvieron la experiencia de pasar por unidades militares. Los resultados están relacionados con la observancia de los entrevistados de cuestiones tales como: la relación entre el servicio militar y la formación del carácter actual, la observancia del aprendizaje práctico y el crecimiento individual.

Palabras clave: Aprendizaje Organizacional; Ejército Brasileño; Psicología del Trabajo; Servicio Militar.

1. Introdução

Nos tempos atuais, pode-se notar que a maior parte do tempo da vida de indivíduos adultos é inserida no ambiente de trabalho. Nesse sentido, observa-se que o ambiente organizacional ocupa um espaço importante na vida das pessoas, fazendo-o apresentar alta capacidade de edificar hábitos, fomentar sentimentos e princípios que acabam por ultrapassar os espaços físicos das instituições de trabalho. Dentre os diversos aspectos relacionados com a aprendizagem individual nas organizações, pode-se destacar que a utilização de uma maior variedade dos mecanismos de aprendizagem empregados é um dos meios mais eficientes (COOK et al., 2010). Frente a isso, evidencia-se que o dinamismo

das organizações MILITARES pode decorrer em diversos fenômenos comportamentais, observados gradativamente na vida dos colaboradores.

A cultura organizacional está frequentemente associada como ponto chave para a análise do ambiente organizacional, tendo capacidade de edificar parâmetros úteis na compreensão relacionada ao comportamento dos indivíduos. Nesse quesito, a construção da cultura interna em organizações militares baseia-se em anos de prática de instruções, rotinas recorrentes e ideais com a capacidade de emoldurar aqueles que integram este ambiente, ainda que por um curto período de tempo. Por conseguinte, torna-se possível considerar a influência destes elementos não objetivos na formação e desenvolvimento de comportamentos comuns.

Para o autor Salvador (1994), entende-se que a definição de aprendizagem apresenta um forte valor heurístico, uma vez que permite grandes possibilidades de ser um instrumento determinante de análise, reflexão, planejamento e fator intensificador de comportamentos. Em vista disso, com práticas diversas e rotinas que se repetem ao longo dos anos, seria possível apontar o Exército Brasileiro e o serviço militar como potenciais elementos, capazes de incentivar o processo de aprendizagem e o desenvolvimento cognitivo em indivíduos do sexo masculino que passam por essa experiência? Nessa perspectiva, salienta-se que a cultura organizacional tem seus preceitos forjados em um processo gradativo e histórico de trocas de experiências, corroborados por aqueles que o compartilham (FLEURY, 1987).

Segundo Coelho Júnior e Borges-Andrade, (2008), a aprendizagem desenvolvida individualmente é formada pela interação contínua do “aprendiz” com as pessoas, simultaneamente com o meio físico que forma o espaço de trabalho. Os autores afirmam que o ambiente de trabalho, muitas vezes, desenvolve tipos específicos de rotinas padronizadas e organizadas, visando a aquisição intrínseca de diversas qualidades. Desse modo, observa-se que essas tarefas se usam da definição de métodos, técnicas, lugares e condições peculiares, criadas deliberadamente para gerar ideias, conhecimentos, valores, atitudes e comportamentos (COELHO JÚNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Diante do exposto, nota-se que estas afirmações têm sua persuasão ofuscada pela ausência de conteúdo da área e pela pequena disseminação desse possível potencial das Forças Armadas, mais especificamente do Exército Brasileiro. Para tanto, este trabalho tem como objetivo geral captar o feedback por aqueles que passaram pelo serviço militar, buscando entender a relação deste período com a formação cognitiva e o atual grau de

desenvolvimento dos indivíduos. Em vista disso, como propósitos mais específicos, buscou-se apontar qual a relevância desta experiência para os entrevistados, qual a principal faixa etária deles quando estes tiveram contato com o serviço militar, assinalar as características mais relevantes para o provável amadurecimento e desenvolvimento destes indivíduos e como julgavam ser a relação deste período para aspectos como pensamento coletivo, amadurecimento pessoal, grau atual de aprendizagem e desenvolvimento prático.

No que se refere à metodologia, tem-se uma pesquisa aplicada, a qual objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática (SILVA, 2004). Tem-se ainda uma abordagem descritiva, onde os aspectos captados são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles (MARCONI E LAKATOS, (2010) e quantitativa, a qual está caracterizada por ser determinada em relação aos dados ou à proporção numérica (FACHIN, 2006). Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário aplicado por meio virtual, AUTOR, onde foram recolhidas respostas para uma amostra de quatrocentos entrevistados.

Buscando orientar e expandir a discussão acerca do assunto citado, apresenta-se nas seções seguintes o referencial teórico, a diferenciação de conceitos importantes relacionados à aprendizagem, aspectos singulares referentes ao Exército Brasileiro e a definição da pesquisa sobre a relação do serviço militar e seu possível potencial de influência no comportamento. Por fim, transcorre-se sobre a discussão dos resultados sobre os dados coletados e as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

2.1 O Debate Acerca da Aprendizagem Organizacional ao Longo do Tempo

Segundo Senge (1990), aprendizagem organizacional pode ser definida como um processo de desenvolvimento de novos conhecimentos e ideias, os quais baseiam-se na interação entre pessoas de uma organização, influenciando no comportamento dos indivíduos e gerando melhorias. Nesse sentido, com discussões cada vez mais frequentes acerca da importância e da natureza da aprendizagem, este tema tem ganhado notoriedade nos últimos anos, visto que esse conceito tem sido fortemente atribuído para explicar relações de processos de mudança organizacional (SOUZA, 2004).

Fleury e Oliveira Jr. (2002) dão destaque para a rotação dos trabalhadores dentro da organização, haja vista que este movimento auxilia na propagação do conhecimento e cria um dinamismo no processo de aprendizagem. O resultado destas atividades, segundo os autores, irá colaborar para o desenvolvimento de tomada de decisão, facilitará a troca de conhecimento tácito entre os indivíduos e facilitará a transferência de conhecimento horizontal dentro da organização. Os autores ainda destacam que a socialização, externalização, combinação e internalização devem ser integradas como etapas de um processo contínuo dentro da organização, para que a formação da aprendizagem seja algo concreto e eficiente.

Nessa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (2004) afirmam que a chave para a formação do conhecimento organizacional está relacionada com a mobilização e conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa. Com isso, observa-se como conhecimento explícito aquele que pode ser transmitido de forma sistemática para os outros indivíduos da organização, sendo compartilhado na forma de manual por exemplo. Em contrapartida, o conhecimento tácito é de difícil difusão, tendo em vista que este conhecimento está baseado em ações e experiências.

Sob a perspectiva de Borges-Andrade et al. (2006), tem-se que a aprendizagem dentro de uma organização não é adquirida pela simples reunião das aprendizagens individuais, tendo em vista que nem tudo o que o indivíduo aprende se transforma em aprendizagem propriamente dita para a organização. Deve-se levar em consideração as práticas e rotinas que os indivíduos desenvolvem e são submetidos dentro dos seus espaços de trabalho (CASTRO e LOIOLA, 2003).

2.2 Aprendizagem e sua Aplicação

Ao transcorrer-se sobre as aplicações da aprendizagem desenvolvidas em uma organização, é de fundamental importância que seja feita a diferenciação de duas formas distintas no processo intrínseco de aprendizagem: a aprendizagem formal e a informal. Nesse sentido, nota-se que o processo de aprendizagem permite sua aplicação em dois contextos, o primeiro é o ambiente formal de ensino, onde depreende-se a aprendizagem formal, a segunda condição formadora é dada no cotidiano do ambiente organizacional e é denominada aprendizagem informal. Segundo Leslie e cols. (1998), observa-se que a aprendizagem formal possui relevância variável, uma vez que depende da organização e

programação prévia dos conhecimentos a serem apresentados aos indivíduos, tendo como foco a condução por um tutor e é marcada por apresentar lacuna temporal até a percepção das aprendizagens e aplicações no ambiente de trabalho. Em contrapartida, a aprendizagem informal tem seus conhecimentos e aplicações com maior relevância quando observados os resultados desenvolvidos para suprir as necessidades demandadas pelos trabalhadores e pelo ambiente organizacional, e por isso tem aplicabilidade imediata. Para a aprendizagem informal pauta-se na espontaneidade e não é necessário um planejamento prévio, já que apresenta outras fontes de acesso aos conhecimentos, podendo citar-se a tentativa e erro, autodidatismo e a imitação.

À vista disso, em síntese, tem-se que a utilização de mais de um mecanismo de aprendizagem, simultaneamente, possui a capacidade de potencializar seus resultados e pode desenvolver uma aprendizagem mais concreta. Conforme COOK et al., 2010, a variabilidade dos mecanismos de aprendizagem empregados é um dos mais importantes fatores dentre os diversos aspectos da aprendizagem individual no ambiente de trabalho. Identifica-se que a aprendizagem formal está ligada a cenários específicos e diretamente relacionados com os objetivos e tarefas que se devem alcançar, de forma que necessitam de métodos, técnicas, ambientes e cenários específicos previamente pensados, para que seja possível suscitar ideias, percepções e valores. A aprendizagem formal tem por intenção apresentar ao indivíduo determinado conhecimento e habilidade, esperando que o mesmo seja capaz de adquiri-la e aplicá-la em seu ambiente de trabalho, após a situação de treinamento. Sob outra perspectiva, a aprendizagem informal tende a ser mais intrínseca ao indivíduo e está associada a algum tipo de demanda imediata para a organização. Isto posto, tem-se que sua aplicabilidade e transferência têm impacto instantâneo nos indivíduos e, conseqüentemente, no trabalho.

Destarte, nota-se que ambos os tipos de aprendizagem, informal e formal, tornam-se essenciais e amplamente recomendados para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável, reforçando-se a necessidade de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos.

2.3 O Exército Brasileiro e os Valores Militares

O Exército Brasileiro, tendo como ponto de partida sua credibilidade para com a comunidade nacional e internacional, tem sido solicitado, em diversas oportunidades, para

atuar em missões de paz em diferentes nações do mundo. O soldado brasileiro, devido ao seu excelente desempenho nas missões, tem cada vez mais ganhado a admiração do público mundial. Aspecto este que tem como um dos fatores responsáveis a preocupação com a preparação do seu pessoal por parte do Exército, para que seja possível apoiar da melhor forma possível as decisões do País. Dessa forma, nota-se a preocupação do Exército Brasileiro em evoluir constantemente sob o ponto de vista operacional e humano, para que seja possível fazer frente às necessidades demandadas na atualidade. Observa-se, a partir disso, o sucesso desta empreitada que se deve, principalmente, à capacitação frequente de seu pessoal, recrutados no seio do povo brasileiro. Frente ao exposto, e em relação ao atual cenário globalizado, marcado principalmente pela intensa competitividade entre as organizações, nota-se que um dos aspectos mais pontuais para as empresas se refere à constante necessidade de oferecer ações direcionadas ao aperfeiçoamento contínuo de seus funcionários (Loiola, Nérís & Bastos, 2006).

A filosofia, muitas vezes, caracterizou a sociedade como a demonstração da solidariedade praticada entre os indivíduos. Sob esta ótica, DURKHEIM, É. (1925) apresenta que a consciência coletiva é a responsável pelo desenvolvimento dos valores morais que exercem pressão sobre os indivíduos nos momentos de suas escolhas. Desse modo, essa consciência coletiva está relacionada aos valores do grupo a que o indivíduo faz parte, podendo ser transmitida entre as gerações pela educação e conformando-se em fator fundamental para a vida social. Sob esta ótica, a consciência coletiva tem a capacidade de ser variável e determinante da intensidade da coesão dos indivíduos e, conseqüentemente, do grupo e da sociedade.

Na pesquisa bibliográfica realizada nas leis, manuais e regulamentos militares foram encontradas diferentes definições as quais formam aquilo que conhecemos por valores militares. É importante, nesse sentido, observar o que consta sobre condutas militares no Manual de Campanha C 20-10 - Liderança Militar, de 24 de agosto de 2011. Neste documento, assinado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército, pode-se notar aspectos importantes:

Valores - Dentre os diversos valores estabelecidos pela Ética Militar, os quais também se encontram previstos no Estatuto dos Militares, destacam-se, a seguir, os considerados mais importantes para o líder militar. Valores básicos: honra, honestidade, verdade, justiça, respeito, lealdade e integridade.

Valores militares: patriotismo, civismo, idealismo, espírito de corpo, disciplina e interesse pelo aprimoramento técnico-profissional.

Expostas estas características, nota-se a disciplina e o idealismo como sendo valores militares, em contrapartida ao que consta no vade mecum citado anteriormente. No caso do idealismo, é possível apontar, de acordo com o próprio documento, que resulta da fusão de dois aspectos já citados, a fé na missão do Exército e o amor à profissão.

2.4 Formação do Caráter e Conhecimento

As narrativas e histórias da vida de um indivíduo, bem como sua biografia, percorrem um caminho que passa por diversos aspectos internos e que acabam por definir o seu *caráter*. Em continuidade ao referencial teórico da presente pesquisa, inclui-se Meneghetti (2001), que ao ministrar sua primeira palestra em solo brasileiro, proferida em Santa Maria (RS), em 1988, conceituou conhecimento como “possuir uma racionalidade capaz de ser familiar, de estar dentro, de poder revelar e controlar o mover-se da energia, do pensamento, da inteligência”. Meneghetti (2001) apresenta ainda conhecimento como “uma palavra que se origina do latim *cognoscere*, que significa vir a saber. Do latim *cum*, do grego *nous*, do latim *scit actionem*, significa estar no aqui e agora da ação, para poder saber a ação enquanto ela acontece, e não apenas os seus efeitos.

No meio militar, o conceito de identidade é muito pouco utilizado e o termo que mais se assemelha é *caráter*. Brochado (2001) expõe que o *caráter militar* é uma construção coletiva, formado pelos valores cultuados na *caserna – jargão militar que faz alusão ao local de trabalho, o quartel*. O autor, coronel reformado do Exército Brasileiro, sociólogo militar e escritor, foi buscar em Lusíadas de Camões uma estrofe que expressa a maneira como é formado o caráter militar:

De Formião, filósofo elegante, Vereis como Anibal escarnecia, Quando das artes bélicas, diante. Dele, com larga voz tratava e lia. A disciplina militar prestante Não se aprende, Senhor, na fantasia, Sonhando, imaginando ou estudando, Senão vendo, tratando e pelejando. (Lusíadas, Canto X, estrofe CLIII)

Nessa lógica, segundo Brochado (2001), é por meio das práticas cotidianas e das rotinas organizacionais que se consolidam os valores profissionais em cada militar. Com isso, destaca-se que a disciplina militar deve ser útil e, principalmente, objetiva para que tenha efeitos notórios na formação do caráter de seus indivíduos. O autor ainda aponta que, sem um caráter militar, qualquer indivíduo que esteja inserido em práticas militares

cotidianas, corrobora um ambiente de trabalho em um espaço meramente dispendioso e vago. Sob esta perspectiva, o fato de determinados indivíduos usarem vistosos uniformes, armas e insígnias não é algo suficiente em si, ou seja, não são parâmetros suficientes para caracterizarem um militar.

É válido assinalar, nesse sentido, que as práticas vivenciadas nas organizações podem ter grande valia para a formação e desenvolvimento do caráter de indivíduos, bem como no processo de aprendizagem.

Dadas essas informações e conceitos referentes à Aprendizagem, ao ambiente organizacional e de aspectos singulares do Exército Brasileiro, no Tópico 3 está detalhado o método utilizado para a análise do estudo.

3. Método

O estudo em questão se caracteriza como uma pesquisa aplicada, descritiva e quantitativa. Marconi e Lakatos (2010) expõem que na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. De acordo com Vergara (2000), a pesquisa descritiva estabelece as relações entre variáveis. Neste âmbito foram consideradas as respostas dos entrevistados em relação aos questionamentos propostos e analisado como estas conversam entre si.

Quanto à abordagem, pode ser classificada como uma pesquisa quantitativa, já que segundo Fachin (2006) a variável quantitativa é determinada em relação aos dados ou à proporção numérica, mas a atribuição numérica não pode ser feita ao acaso, porque a variação de uma propriedade não é quantificada cientificamente. A amostra estudada foi selecionada dentre diversos indivíduos do sexo masculino que passaram por experiências no meio militar no Exército Brasileiro, por curto ou longo período de tempo, dentre todos os Estados do Brasil.

Hair *et al.* (2005) afirmam como regra geral que se deve ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas.

Assim, considerando que o instrumento em questão foi elaborado com onze afirmativas, a amostra analisada deveria ser composta por, no mínimo, cinquenta e cinco respondentes. Com isso, finalizada a coleta de dados, alcançou-se quatrocentos participantes. Referente ao questionário, foi disponibilizado a partir de um link do Google Forms, para indivíduos do sexo masculino de diferentes idades, os quais já passaram pelo

serviço militar por algum período de tempo. A aplicação do questionário foi *online* pela *internet*, o que ofereceu alcance, velocidade, aleatoriedade e a confiabilidade necessária para o presente artigo. Destaca-se, ainda, que o questionário foi organizado visando a dois aspectos: o primeiro buscou identificar no perfil dos respondentes a idade em que estiveram inseridos no meio militar e qual foi o tempo médio desta interação e, como base para estas respostas, foram utilizadas duas perguntas presentes no questionário. A segunda parte foi elaborada com questões visando a analisar aspectos referentes ao tema pesquisado. A análise dos dados foi desenvolvida por meio de gráficos, visando à mensuração e à organização das variáveis levantadas.

4. Discussões e Resultados

Por fim, analisou-se, sobre a amostra estudada, quais características presentes no convívio militar eram consideradas mais relevantes para fomentar o amadurecimento e desenvolvimento, para aqueles que assim consideravam este fato, de quem passasse por esta experiência. Sendo caracterizada como uma questão de múltipla escolha, obteve-se as seguintes respostas:

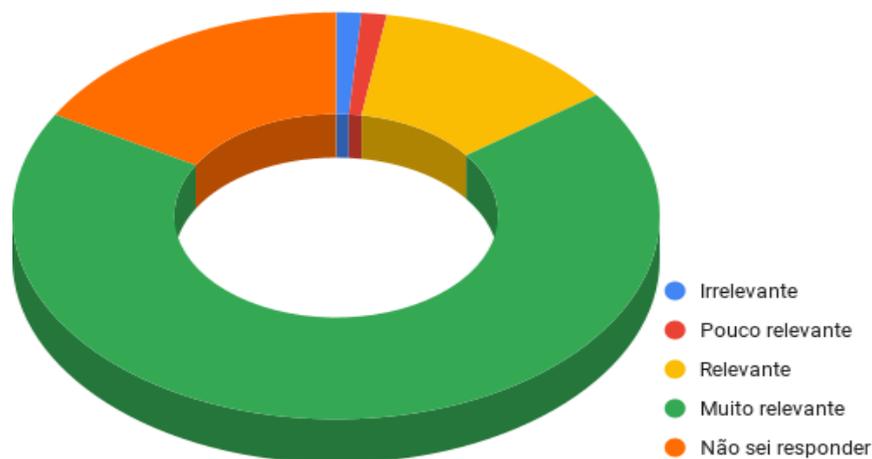


Figura 1: Respostas relacionadas a experiência vivenciada com o serviço militar.
Fonte: elaborado pelos pesquisadores.

Primeiramente, no que diz respeito à amostra, é possível observar que 81,8% dos indivíduos entrevistados afirmaram considerar a experiência vivenciada com o serviço

militar muito relevante, 14,8% consideraram a interação relevante e 1,5% responderam que essa experiência foi pouco relevante ou irrelevante.

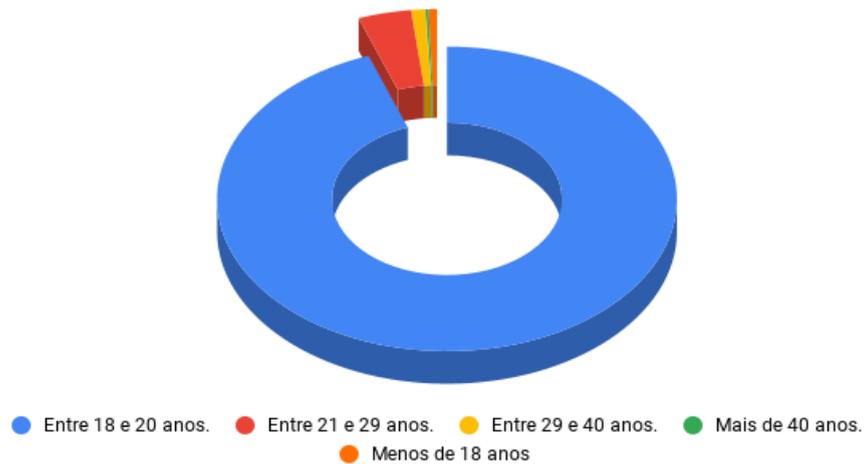


Figura 2: Gráfico da idade dos entrevistados durante o serviço militar.
Fonte: elaborado pelos pesquisadores.

No que diz respeito à idade com que os participantes ingressaram e/ou prestaram o serviço militar, 93,8% afirmaram ter sido com idade entre 18 e 20 anos, já 3,7% disseram ter sido entre 21 e 29 anos, seguido por 0,6% com menos de 18 anos e 0,2% com mais de 40anos.

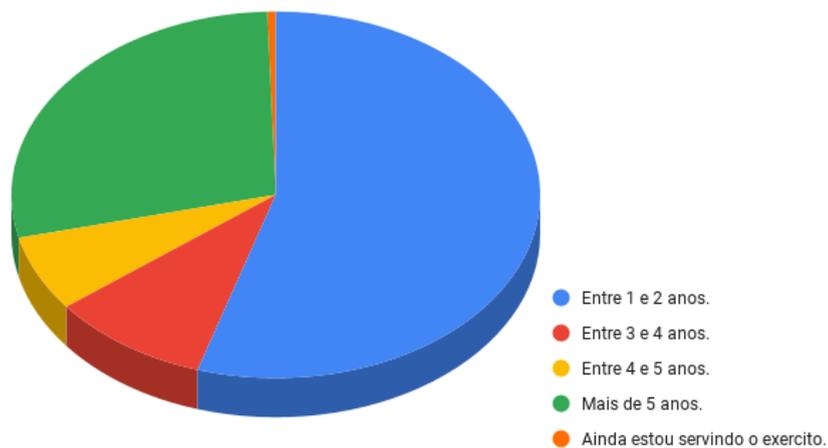


Figura 3: análise da influência aplicada ao comportamento dos indivíduos.
Fonte: elaborado pelos pesquisadores.

Sobre o tempo médio em que esteve inserido no meio militar, 53,3% dos indivíduos responderam que entre 1 e 2 anos apenas, 27,5% disseram que por mais de 5 anos, 9,5% vivenciaram rotinas militares entre 3 e 4 anos e 6,5% entre 4 e 5 anos.

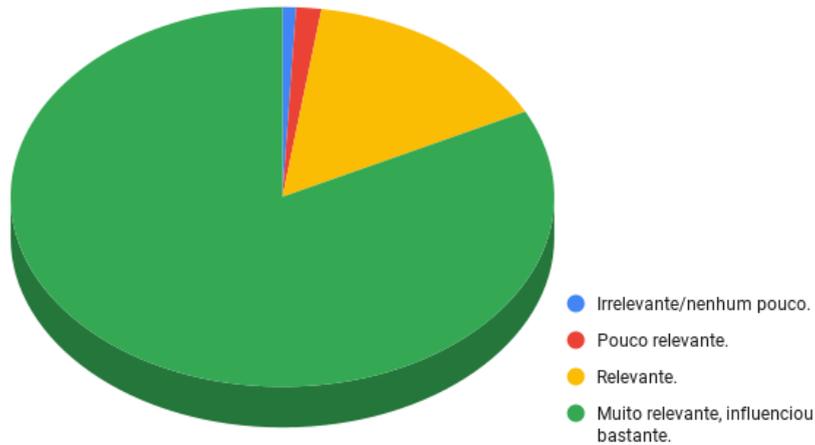


Figura 4: Gráfico da análise relacionada ao grau de aprendizagem observado.
Fonte: elaborado pelos pesquisadores.

Em relação ao questionamento de se o serviço militar influenciou em sua atual percepção em relação ao pensamento coletivo e amadurecimento pessoal, 82,5% dos indivíduos responderam que consideram essa interação muito relevante, afirmando que influenciou bastante. Ainda, 15,3% consideraram relevante, seguido por 1,5% afirmando ter sido pouco relevante e 0,8% dizendo ter sido irrelevante.

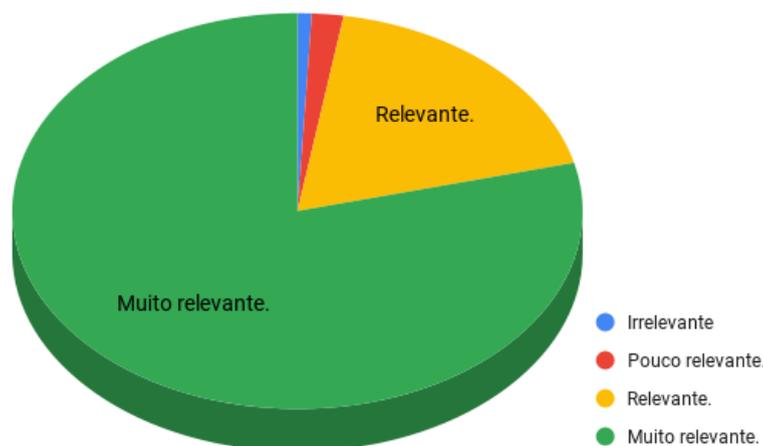


Figura 5: Gráfico da análise dos fatores a partir da visão dos entrevistados
Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

Quando perguntado aos entrevistados sobre como consideravam ter sido o grau de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento prático, no tempo em que estiveram no

serviço militar, 79% consideraram a vivência muito relevante, já para 18,5% a interação foi relevante, seguido por 1,8% afirmando ter sido pouco relevante e 0,8% considerando irrelevante.

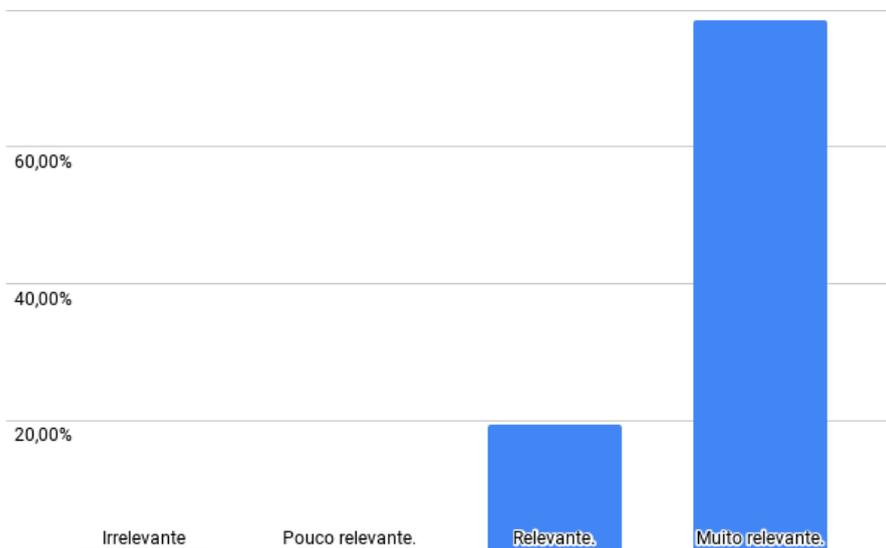


Figura 6: Gráfico da análise comportamental dos indivíduos sobre seu comportamento antes e depois de passarem pelo serviço militar.

Fonte: elaborado pelos pesquisadores.

Sobre como os entrevistados julgaram que as tarefas cotidianas vivenciadas no tempo em que estiveram no meio militar influenciaram na formação de sua visão de mundo e percepção do outro (considerando questões como trabalho em equipe, coletividade, empatia, etc.), 78,5% dos indivíduos afirmaram julgar as tarefas desenvolvidas muito relevantes, dizendo ter ajudado bastante; para 19,5% do público entrevistado essa vivência foi considerada relevante, sendo pouco relevante ou irrelevante para 2% da amostra.

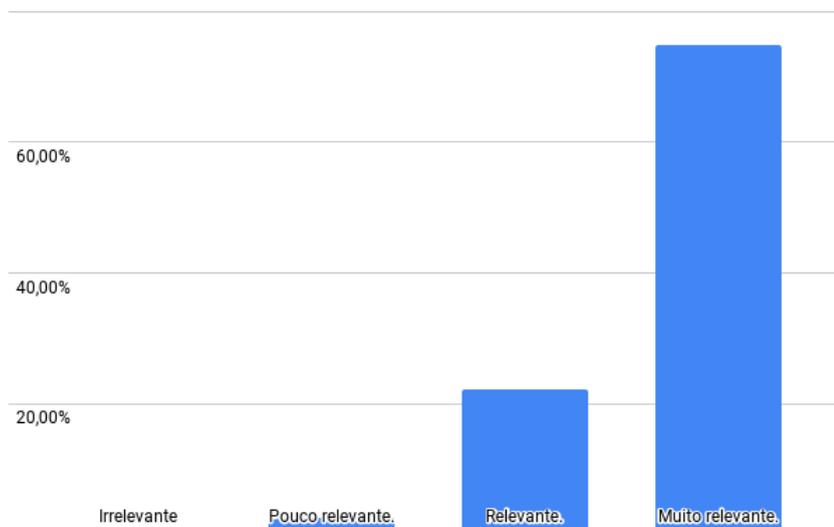


Figura 7: Gráfico sobre a percepção dos entrevistados acerca de mudanças comportamentais.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

Quando perguntado aos indivíduos sobre o comportamento de cada um antes de ingressar no serviço militar, se consideravam que a experiência com o militarismo influenciou na percepção e valorização de assuntos como: responsabilidade, pontualidade, pensamento coletivo, amadurecimento pessoal etc., em relação à conduta atual deles, encontrou-se que: 74,8% afirmaram que a experiência foi muito relevante e 22,3% disseram ter sido relevante. Já para 2,5% dos entrevistados o período na caserna foi pouco relevante, e foi considerado irrelevante para 0,5% deles.

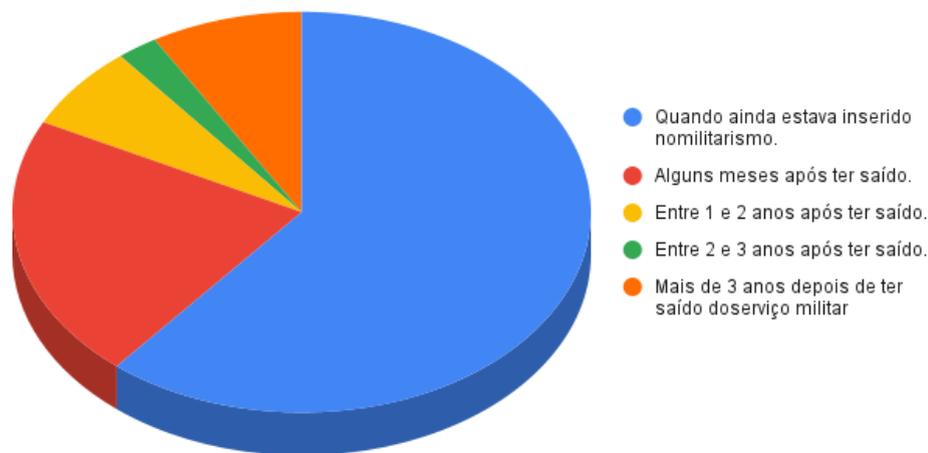


Figura 8: Gráfico. Fonte: elaborado pelos pesquisadores
Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda sobre o aspecto comportamental, foi questionado àqueles que consideraram o período militar vivenciado no Exército Brasileiro muito relevante ou relevante (97,1%), a partir de que momento foi possível a eles visualizar esse potencial influenciador do militarismo, teve-se que: 61,1% afirmaram ter percebido quando ainda estavam inseridos no meio militar, 21,4% notaram este aspecto alguns meses após terem deixado de vivenciar rotinas cotidianas em organizações militares. Já para 8,5% dos entrevistados foi possível perceber essa influência do período militar em seu comportamento apenas mais de três anos após estarem afastados do militarismo. Da amostra analisada, ainda, 9,1% disseram que só foi possível visualizar em seus comportamentos este potencial de influenciar entre um e três anos após estarem distantes do serviço militar.

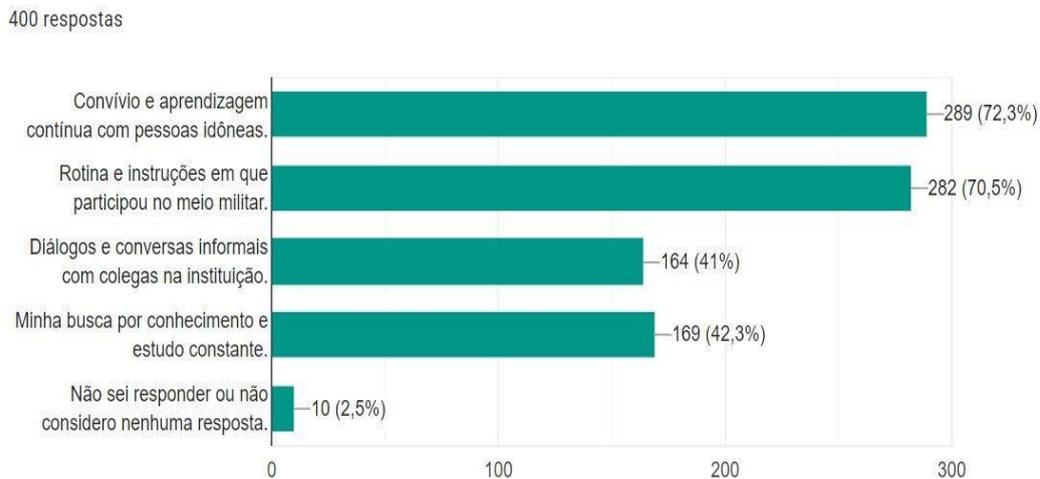


Figura 9: Gráfico sobre a percepção dos entrevistados acerca de mudanças comportamentais.
Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

5. Considerações Finais

Este artigo apresenta, inicialmente e de forma breve, conceitos e aspectos importantes que se devem levar em consideração ao transcorrer-se sobre os efeitos das atividades organizacionais em relação ao comportamento dos indivíduos inseridos na cultura organizacional. Nesse sentido, partindo da premissa que existe uma cultura organizacional peculiar aos ambientes regidos por alguns aspectos burocráticos de organização juntamente com o desenvolvimento de aprendizagens informais, o cerne deste estudo tem por finalidade tecer considerações sobre como se dão padrões de aprendizagem e desenvolvimento cognitivo em organizações militares no âmbito brasileiro.

Como são frutos de uma visão ampla, tendo amostra formadora com indivíduos das mais variadas organizações, em diferentes Estados do Brasil, as conclusões deste estudo podem ser analisadas como sendo aspectos bastante comuns no tocante geral, não sendo restritas a um contexto particular. Park e Kim (2018) afirmam que poucos estudos forneceram evidências empíricas suficientes e em detalhe no contexto de aprendizagem organizacional e, por isso, mais pesquisas demonstram-se necessárias para que seja possível contatar de forma mais eficiente “as diversas funções que o compartilhamento de conhecimento e a confiança desempenham na aprendizagem organizacional” (PARK; KIM, 2018, p. 1409).

Os dados apresentados dão margem a inferências relacionadas ao alto potencial que o Exército Brasileiro tem em relação ao amadurecimento individual, bem como no processo de aprendizagem perceptível por quem integra os recursos humanos da Instituição, mesmo que por curto período de tempo.

De acordo com os resultados, 82,5% dos indivíduos afirmaram que a interação vivenciada dentro do Exército brasileiro teve grande relevância, sendo possível destacar sua alta capacidade de influenciar no processo de aprendizagem e no desenvolvimento cognitivo de cada um, uma vez que nas rotinas diárias praticadas dentro das organizações militares eram ofertados aspectos que, se percebidos e adotados pelos indivíduos, serviriam como suporte para seu crescimento pessoal.

A filosofia nos permite apontar que a aprendizagem individual é desenvolvida dialeticamente entre indivíduo e sociedade, contudo podendo ser mutável ou ainda inconsciente. Sob este aspecto, evidencia-se que as aprendizagens a que o indivíduo se submete, muitas vezes, motiva-se pela necessidade que ele tem de, constantemente, ser reconhecido pela sociedade. “Esse ato passa, mas eu sou e permaneço daqui por diante um eu que decidiu desta ou daquela maneira, [...] enquanto ela [a decisão] é válida para mim, posso voltar a ela muitas vezes” (Husserl, p.83). Na conceituação profissional fica perceptível que a construção individual de aprendizagem passa pelo reconhecimento e também pelos aspectos da consciência, constância e continuidade.

Observou-se através da coleta de dados que 74,8% dos indivíduos afirmaram que a experiência foi muito relevante e 22,3% disseram ter sido relevante a efetividade da vivência como potencial fator de valorização de aspectos como: responsabilidade, pontualidade, pensamento coletivo e amadurecimento pessoal. Fato este que se dá pelo desenvolvimento de atividades instrucionais que incitam a aprendizagem no âmbito individual, coletivo e ainda organizacional. No decorrer das atividades, um indivíduo é instruído a visualizar como ocorrem todas as atividades dentro do quartel, sendo desenvolvidas sua visão organizacional e a possibilidade de uma futura rotação dos trabalhadores, fator este que, segundo Fleury e Oliveira Jr. (2002), é indispensável para a propagação do conhecimento e do dinamismo no processo de aprendizagem.

Segundo José Murilo de Carvalho (2006), as Instituições militares constroem identidades fortes e, nesse sentido, esperam que seus membros tenham igualmente identidades fortes. Ressalta-se que 93,8% dos entrevistados na amostra disseram possuir idade entre 18 e 20 anos quando da passagem pelo serviço militar formando, assim, um

público predominantemente jovem e de identidade, muitas vezes, em formação. Ainda, constatou-se da amostra analisada por este estudo que 93,5% dos entrevistados afirmaram que recomendariam a experiência vivenciada por eles em organizações militares para pessoas próximas. Em contrapartida, 5% responderam que talvez recomendariam e 1,5% apenas afirmaram que não recomendariam.

Pode-se concluir, de um modo geral, que o Exército Brasileiro apresenta forte potencial de auxiliar no desenvolvimento cognitivo de jovens e alto poder de influência relacionado ao processo de aprendizagem formal e informal de jovens brasileiros. Foram identificadas mudanças desencadeadas pelo serviço militar na formação do caráter atual dos entrevistados, bem como a observância de aprendizagens diversas e crescimento individual empírico. Desse modo, a aprendizagem organizacional tem como pressuposto o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem continuamente construídos para se atingirem melhores resultados contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação do conhecimento que são fundamentais.

Como limitação do estudo, destaca-se o corte transversal feito em relação as outras Entidades que formam as Forças Armadas. Nesse sentido, sugere-se para trabalhos futuros a realização de pesquisas que visem a analisar os mesmos aspectos desta pesquisa em relação a Marinha e Força Aérea Brasileira.

6. Referências

ABBAD, G. NOGUEIRA, R.; WALTER, A. M. **Abordagens instrucionais em planejamento de TDeE**. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BROCHADO, João Manoel Sinch. **O Caráter dos Soldados**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2001.

CARVALHO, José Murilo de. **Forças Armadas e Política no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2006.

CASTRO, L., LOIOLA, E. **Aprendizagem em Organizações: uma discussão conceitual baseada em Vigotsky**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v, 10, nº 4, p. 9-16, out/dez, 2003.

COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações**. Paidéia, v. 18, n. 40, p. 221-234. 2008.

COOK, D.A.; GARSIDE, S.; LEVINSON, A.J.; DUPRAS, D.M.; MONTORI, V.M. **What do we mean by web-based learning? A systematic review of the variability of interventions**. Medical Education, v. 44, p.765–774, 2010.

DURKHEIM, É. **L'Éducation Morale**. Paris: PUF, 1925. Quadrige, 2012.

FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR, M. M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: FLEURY, M. T. L. at all. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Rev. adm. empres.** [on-line]. 1987, vol.27, n.4, pp. 7-18. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901987000400003&script=sci_arttext> Acesso em: 28.abril. 2021.

HUSSERL, Edmund. **Meditações Cartesianas: introdução à fenomenologia**. São Paulo: Madras, 2001.

LESLIE, B., ARING, J. K., & BRAND, B. (1998). **Informal learning: The new frontier of employee development and organizational development**. Economic Development Review, 15(4), 12-18.

LOIOLA, E., NÉRIS, J. S., & BASTOS, A. V. B. (2006). **Aprendizagem em organizações: Mecanismos que articulam processos individuais e coletivos**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), Psicologia, organizações e trabalho no Brasil (pp. 114-136). Porto Alegre: Artmed.

MANUAL DE CAMPANHA C 20-10 - **Liderança Militar**. Estado-Maior do Exército. 2ª Ed, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. São Paulo, Psicológica Editrice, 2001.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PARK, S.; KIM, E.-J. **Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing**. Journal of Knowledge Management, v. 22, n.6, 2018.

PRANGE, C. Organizational learning: desperately seeking theory? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). **Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice**. London: Sage Publications, 1999.

SALVADOR, C. C. (1994). **Aprendizagem escolar e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artes Médicas.

SARAIVA, L.A.S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista Adm. Contemporânea**. [on-line]. 2002, vol.6, n.1, pp. 187-207. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000100011&script=sci_arttext&tlng=es> Acesso em: 27.abril.2021

SENGE, P. **A Quinta disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, C.R. O. 2004. Metodologia e organização do projeto de pesquisa: guia prático. <http://www.ufop.br/demet/metodologia.pdf> Acesso em: 18 mar. 2013. [[Links](#)]

SOUZA, Y. S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE - eletrônica**, v.3, n. 1, Art. 5, jan./jun, 2004.

Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército. **Valores, Deveres e Ética Militares** (VM 10). Disponível no site:

http://www.sgex.eb.mil.br/vade_mecum/valores_etica_militares/vade_mecum.htm

Consultas em dezembro 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2000.



A mulher e o mercado de trabalho: uma discussão sobre a (re)inserção após a licença-maternidade

Francielle Molon da Silva¹

Resumo: Atualmente, as mulheres, devido às responsabilidades que lhes são atribuídas pela sociedade, acabam tendo que conciliar a vida doméstica e o cuidado dos filhos com a vida profissional, a chamada “dupla jornada de trabalho”. Na intenção de contribuir com essa discussão, este estudo teve como objetivo analisar as vivências das profissionais após a licença-maternidade. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, e os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas de forma totalmente remota, pelo método “Bola de Neve”, com mulheres que tiveram experiências em relação a maternidade e o mercado de trabalho. Dentre os resultados, verificou-se, de forma geral, que as mulheres e mães, por mais que demonstrem estarem realizadas com a sensação única e especial da maternidade, por outro lado, se sentem prejudicadas e desvalorizadas na esfera profissional, pelo fato de os direitos e deveres de pais e mães não serem iguais. Pretende-se, então, com a realização do presente artigo, ampliar a discussão sobre a questão social da mulher e do homem, suas responsabilidades e direitos e, assim, contribuir para estudos futuros sobre o tema.

Palavras-chave: Mulher; Licença-Maternidade; Mercado de Trabalho.

Women and job market: a discussion on (re) insertion after maternity leave

Abstract: Currently, women, due to the responsibilities assigned to them by society, end up having to reconcile domestic life and the care of their children with professional life, the so-called “double workday”. In order to contribute to this discussion, this study aimed to analyze the experiences of professionals after maternity leave. To this end, a qualitative approach of an exploratory nature was used, and the research data were collected through semi-structured interviews carried out in a totally remote way, by the "Snowball" method, with women who had experiences in relation to motherhood and the market. of work. Among the results, it was found, in general, that women and mothers, no matter how they demonstrate to be fulfilled with the unique and special feeling of motherhood, on the other hand, feel harmed and devalued in the professional sphere, due to the fact that rights and duties of fathers and mothers are not

¹ Doutora em Recursos Humanos (UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Mestre em Administração, com ênfase em Recursos Humanos (UFRGS) em 2008, Especialista em Gestão de Pessoas (UCP - Universidade Católica de Petrópolis) em 2006, Bacharel em Administração (UCP) em 2005. franmolon@yahoo.com.br

equal. It is intended, then, with the completion of this article, to expand the discussion on the social issue of women and men, their responsibilities and rights, and thus contribute to future studies on the topic.

Keywords: Women; Maternity Leave; Job Market.

La mujer y el mercado de trabajo: un debate sobre la (re) inserción después de la baja por maternidad

Resumen: Actualmente, las mujeres, por las responsabilidades que les atribuye la sociedad, acaban teniendo que conciliar la vida doméstica y el cuidado de los hijos con la vida profesional, la denominada “doble jornada laboral”. Para contribuir a esta discusión, este estudio tuvo como objetivo analizar las experiencias de los profesionales después de la baja por maternidad. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, e os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas de forma totalmente remota, pelo método “Bola de Neve”, com mulheres que tiveram experiências em relação à maternidade e o mercado de trabalho. Entre los resultados, se encontró, en general, que las mujeres y madres, por mucho que demuestren estar satisfechas con el sentimiento único y especial de la maternidad, en cambio, se sienten perjudicadas y devaluadas en el ámbito profesional, debido a el hecho de que los derechos y deberes de padres y madres no son iguales. Se pretende, entonces, con la finalización de este artículo, ampliar la discusión sobre el tema social de mujeres y hombres, sus responsabilidades y derechos, y así contribuir a futuros estudios sobre el tema.

Palabras clave: Mujer; Licencia de maternidad; Mercado de trabajo.

1. Introdução

Atualmente, as mulheres, devido às responsabilidades que lhes são atribuídas, acabam tendo que conciliar a vida doméstica com a vida profissional, a chamada "dupla jornada de trabalho", uma tarefa difícil, influenciando, muitas vezes, no relacionamento das mulheres para e com o mercado de trabalho. Vale ressaltar que, muitas mulheres, apesar dessa dupla jornada de trabalho enfrentada, continuam buscando conhecimento e capacitação para competir no mercado de trabalho em igualdade com os homens, que até o presente momento não são atribuídas a eles as mesmas responsabilidades que as mulheres, devido a uma estrutura patriarcal culturalmente imposta pela sociedade. Segundo Mesquita e Teixeira (2019), as mulheres têm cada vez mais ocupado cargos e posições que historicamente não possuiriam aptidão.

De acordo com Mesquita e Teixeira (2019), os papéis femininos e masculinos foram construídos socialmente de maneira dicotômica, ou seja, divididos, associando as mulheres às tarefas domésticas e os homens a tarefas sociais e produtivas. E há diferenças que não são tão fáceis de serem modificadas, como o caso da maternidade, onde a experiência é unicamente da mulher. Toda a gestação e período de licença-maternidade são situações vividas apenas pelas mulheres e durante os nove meses de gestação, além de todas as preocupações para a chegada do bebê, muitas delas se preocupam ainda com a retomada da sua carreira profissional.

O papel da mulher determinado na sociedade é historicamente fruto do patriarcalismo, onde a mulher era responsável somente pelo cuidado da casa e educação dos filhos, enquanto aos homens eram atribuídas apenas as responsabilidades de sustento financeiro do lar, conforme mencionado por Nascimento e Villas Bôas (2016).

No Brasil, em 2016, as mulheres dedicaram aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos cerca de 73% a mais de horas do que os homens (18,1 horas contra 10,5 horas) (IBGE, 2018). Ainda de acordo com os dados do IBGE (2018), levando em consideração o rendimento financeiro no trabalho, aponta-se que as mulheres seguem recebendo cerca de $\frac{3}{4}$ do que os homens recebem.

Vinhas (2009) aponta que, mesmo com os avanços e mudanças que foram conquistadas pelas mulheres em relação ao seu papel na sociedade, de forma mascarada ainda é esperado que as mulheres participem integralmente do processo doméstico, de suporte e orientação do lar e do cuidado com os filhos e sua aprendizagem escolar, criando uma contradição não só econômica, política e social, mas principalmente psicológica com estas mulheres.

Com isso, o objetivo geral da pesquisa é analisar as vivências das profissionais após a licença-maternidade, tendo como objetivos específicos: discutir a questão social da mulher e do homem; caracterizar o processo de busca de (re) inserção da mulher no mercado de trabalho após a licença-maternidade; analisar os elementos que impactaram nessa busca de (re) inserção das mulheres no mercado de trabalho após a licença-maternidade; e compreender os desafios e facilidades apontados pelas mulheres nessa busca de (re) inserção ao mercado de trabalho.

Pretende-se, então, com a realização do presente artigo, levando em consideração a necessidade de ampliação e de discussão frente aos assuntos relacionados tanto à inserção da mulher no mercado de trabalho quanto à (re) inserção, primordialmente após a

licença-maternidade, discutir a questão social da mulher e do homem, suas responsabilidades e direitos e, assim, contribuir para estudos futuros sobre o tema.

2. Da inserção à reinserção da mulher no mercado de trabalho

A inserção da mulher no mercado de trabalho iniciou no período da Revolução Industrial, onde a mão de obra feminina era vista como mais fácil de doutrinar. Desde então, as mulheres vêm lutando pelo seu espaço, já que o preconceito sempre existiu em relação ao trabalho feminino. Conforme relata Paula (2018), a partir da Revolução Industrial ocorrida no século XIX, o trabalho feminino começou a se massificar nas fábricas, nas quais as mulheres tinham condições precárias de trabalho, trabalhando muitas horas por dia e, ainda assim, ganhavam um salário inferior ao dos homens. Isso se dá pelo fato de a mão de obra feminina ser vista como mais fácil de ser conduzida ou manipulada, e que existia, e ainda predomina atualmente uma estrutura patriarcal.

No entanto, mesmo que a crescente participação feminina no mercado de trabalho venha ocorrendo, as diferenças salariais e profissionais entre homens e mulheres permanecem, (re) produzindo as desigualdades de gênero. As explicações para esses fatos repousam sobre a divisão sexual do trabalho em nossa sociedade, relacionada com as diferentes responsabilidades atribuídas a homens e mulheres (SCHMIDT, 2012, p. 7).

A inserção da mulher no mercado de trabalho se deu principalmente em função de auxílio nos gastos e despesas da família, porém as responsabilidades e tarefas do lar permanecem somente com a mulher, levando-a a uma dupla jornada de trabalho. Hoje em dia muitas mulheres ajudam nas despesas da casa, mas não é comum que o parceiro divida com ela as tarefas do lar. “Sendo assim, quando uma mulher se insere no ambiente profissional de trabalho e não rompe com os conceitos de que as atribuições domésticas são obrigação única e exclusivamente dela, ela acaba assumindo uma dupla jornada de trabalho” (PAULA, 2018, p. 10).

Para que seja entendida a situação das mulheres grávidas e mães no mercado de trabalho, é preciso considerar que a sociedade é cheia de preconceitos e desigualdades de gênero, mesmo que perante a lei todos sejam iguais, e apesar da presença mulher ser cada vez mais crescente no mercado de trabalho.

As dificuldades colocam-se desde sua forma de inserção no mercado, baixos salários, ocupação de postos precários e discriminação na contratação e ascensão profissional, até a necessidade de conciliar trabalho e cuidado com os filhos e casa, responsabilidades que lhes são tradicionalmente atribuídas. (SANCHES; GEBRIM, 2003, p. 99-100).

Segundo Garcia e Viecili (2018), as desigualdades existentes entre os homens e mulheres em relação às tarefas domésticas, cuidado e educação dos filhos, remuneração financeira, ascensão profissional e seu status perante a sociedade podem contribuir para que as mulheres desenvolvam um sentimento de incapacidade e insatisfação.

De acordo com as leis, homens e mulheres deveriam ter direitos e deveres igualitários, porém ainda existem muitos fatores que são diferenciados. As atividades centrais, de chefia e melhor remuneradas usualmente são ocupadas por homens, enquanto os trabalhos com menor remuneração e menos responsabilidades são atribuídos às mulheres (MESQUITA; TEIXEIRA, 2019). Além dessa desigualdade de gênero, há um fator ainda mais relevante que é o da maternidade, que concede o direito de licença apenas para a mãe indicando um ponto significativo de que é obrigação principal dela essa função. Conforme Mesquita; Teixeira (2019), todas as barreiras invisíveis enfrentadas pelas mulheres na sua ascensão na hierarquia são um fenômeno chamado teto de vidro.

As mulheres vêm buscando conquistar cada vez mais seus direitos, visto que todos são iguais perante a lei. Sendo assim, cada vez mais é discutido sobre negociação coletiva de trabalho como forma de garantia ao trabalho da mulher e sobre a busca de igualdade de sexo. Nesses acordos são tratados de assuntos como: gestação, maternidade/paternidade, responsabilidades familiares, condições de trabalho, processo e exercício do trabalho, saúde da mulher e equidade de gênero. (PAULA, 2018, p. 12).

Em todas essas pautas acima abordadas “é interessante observar que todas as cláusulas que têm por finalidade dar garantias relativas à gestação referem-se apenas à trabalhadora, excluindo o futuro pai do processo de gestação” (SANCHES; GEBRIM, 2003, p.104). Desta forma entendemos que o pai não é visto como membro participante das atividades domésticas, recaindo então toda a obrigação sobre a mãe.

De acordo com Paula (2018), as cláusulas que compõem o grupo de garantias à maternidade/paternidade são as que relacionam a compatibilidade entre o exercício do trabalho à criação e acompanhamento dos filhos desde o nascimento. E as garantias mais disseminadas nos contratos coletivos são as regulamentadas por lei.

De acordo com a lógica da sociedade tradicional a mulher possui uma virtuosa natureza de mãe e dona de casa, e por isso muitos trabalhos ou papéis sociais ainda são

incumbidos a ela. Segundo Schmidt (2012), o trabalho doméstico aparece como justificativa biológica, submetendo a mulher ao interior da casa, baixa remuneração, desqualificação da força de trabalho dentre outros.

Atualmente as mulheres vêm buscando cada vez mais capacitação e qualificação para um bom posicionamento no mercado de trabalho, podendo assim competir com os homens em igualdade, e seu avanço é crescente no Brasil, porém as desigualdades permanecem, pois a nossa sociedade mantém uma visão patriarcal de responsabilidades atribuídas a mulheres e homens. Nessa linha Mesquita; Teixeira (2019) consideram que são alguns elementos da cultura organizacional acerca das mulheres que estabelecem barreiras impedoras do avanço das mesmas na empresa.

A perpetuação da imagem feminina ligada à vida doméstica não permite que ocorra uma nova divisão sexual do trabalho, ou que ocorra um abalo na estrutura patriarcal que mantém as hierarquias entre os gêneros. Enquanto o trabalho doméstico continuar sendo o centro, da suposta essência feminina, o trabalho de homens e mulheres estará em constante desigualdade, bem como, as relações de poder que elas se relacionam. (SCHMIDT, 2012, p. 9).

É possível que na visão de alguns empregadores a inserção profissional feminina seja um fator complexo, pois podem entender que assim poderão aumentar as despesas organizacionais, pela predisposição biológica de gerar um filho, e nessa situação usufruir de licença-maternidade remunerada, pausa para amamentação, auxílio-creche e estabilidade, todas estas previstas na legislação. Além disso, após o período da licença, as mulheres retornam ao trabalho tendo uma criança muito pequena, o que geralmente aumenta sua responsabilidade nos cuidados maternos e com o lar, podendo influenciar no seu desempenho no trabalho. Esses fatores talvez possam comprometer a realidade profissional da mulher, mas mesmo diante disso, muitas mulheres, ao se tornarem mães, permanecem trabalhando, voltando logo após a sua licença-maternidade, por necessidade de trabalhar para ajudar nos custos da casa ou até mesmo para mantê-la.

Observamos que a maioria das puérperas inseridas no mercado de trabalho realiza o seu trabalho doméstico intercalado com as atividades de trabalho remunerado, evidenciando a falta de suporte familiar nos trabalhos domésticos e o compartilhar de algumas atividades. Dentre as características positivas identificadas no crescimento profissional de um casal estão as relações equitativas e responsabilidades domésticas divididas. Apesar dos avanços tecnológicos já alcançados, as mulheres ainda têm arraigadas em seu inconsciente as obrigações domésticas, conseguindo partilhar muito pouco de suas atividades com o companheiro. (GODOY; GOMES; STEFANELLO; MONTEIRO; NAKANO, 2011, p.).

A vida das puérperas muitas vezes é limitada por falta de apoio do companheiro. Segundo Godoy; Gomes; Stefanello; Monteiro; Nakano (2011), as limitações são dadas principalmente no âmbito de gênero, pois a vivência da maternidade continua sendo tarefa da mulher, sem respectivo apoio social e trabalhista esperado. A responsabilidade com guarda, cuidados, educação, criação, acompanhamento, na maioria das famílias é um papel exclusivo da mãe, então caso a remuneração do trabalho não compense seus gastos, ela acaba por deixar o trabalho. E caso a atividade não possa ser conciliada com sua rotina familiar gerando desencontros e desentendimentos, também é motivo para abandono do trabalho.

3. Aplicação Metodológica

O objetivo geral do presente trabalho foi analisar as vivências das profissionais após a licença-maternidade, tendo como objetivos específicos: discutir a questão social da mulher e do homem; caracterizar o processo de busca de (re) inserção da mulher no mercado de trabalho após a licença-maternidade; analisar os elementos que impactaram nessa busca de (re) inserção das mulheres no mercado de trabalho após a licença-maternidade; e compreender os desafios e facilidades apontados pelas mulheres nessa busca de (re) inserção ao mercado de trabalho. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa de caráter exploratório.

“A abordagem qualitativa apresenta-se como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pela realidade em investigação, em lugar da produção meramente quantitativa de características e comportamentos” (RIBEIRO, 2008, p. 132). Ainda conforme Ribeiro (2008), esse estudo desenvolve-se em situação natural, obtidos no contato direto de pesquisador e entrevistado, rico em dados descritivos e preocupa-se em retratar a perspectiva dos entrevistados, focalizando a realidade de maneira complexa e contextualizada.

Este estudo caracteriza-se ainda como sendo exploratório e considera-se que “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p. 27).

A pesquisa qualitativa foi realizada através de um roteiro de entrevista semiestruturada, de forma totalmente remota, em função da Pandemia da Covid-19, pelo método “Bola de Neve”, onde a entrevistada indica uma outra possível entrevistada. A primeira entrevistada foi a Ana (nome fictício), e a partir das suas indicações foi feito o contato com as outras possíveis entrevistadas e, assim, foram realizadas as entrevistas. Nesta entrevista, as mulheres/profissionais entrevistadas relataram, por meio de uma conversa espontânea, suas vivências de forma livre, apontando seus pontos de vista sobre determinados assuntos que estão relacionados ao objeto de estudo, respeitando o tempo de resposta individual de cada entrevistada e mantendo sempre um diálogo, no período de 24/11/2020 a 05/12/2020, e duraram, em média, 30 minutos cada.

Algumas das questões que serviram como diretrizes para a entrevista, respectivamente, foram: se a entrevistada é casada (se a resposta da questão for sim, se é casada com o pai dos filhos); quando começou a trabalhar; sua renda; se é a principal provedora da família; se trabalhou ou está trabalhando em atividades formais, com vínculos; se retornou a trabalhar após o período de licença-maternidade (se a resposta da questão for sim, quanto tempo levou para retornar; se for não, quais os motivos); como foi a entrevista em um novo emprego ou o retorno ao mesmo; como descreve a sua atuação enquanto mãe e trabalhadora; e de que maneira entende a sua inserção no trabalho e depois reinserção, após a licença-maternidade.

A partir dos dados coletados, foi possível conhecer um pouco mais do perfil das entrevistadas, o qual está sistematizado no Quadro 1.

Quadro 1: Perfil das Entrevistadas

Nome e Idade	Nº filhos/idade; Estado Civil	Formação	Ocupação na Gestação	Ocupação Atual	Residência	Renda Média Familiar Mensal
Ana (nome fictício), 45 anos	1 filha/ 17 anos; Casada	Pedagoga e Psicóloga, com Especialização em Terapia Sistêmica com Indivíduos, Casais e Famílias	Assistente Odontológica	Psicóloga Individual e Familiar	Pelotas – Rio Grande do Sul	R\$ 12.000,00
Gabriela (nome fictício), 31 anos	1 filho/ 2 anos; União Estável	Graduação em Arquitetura e Urbanismo	Autônoma na área de Arquitetura e Herbalife	Autônoma na área de Arquitetura e Herbalife	Balneário Camboriú – Santa Catarina	R\$ 8.000,00
Tereza (nome fictício), 24 anos	1 filha/ 5 anos; Mora junto	Ensino Médio Completo	Vendedora	Vendedora	Balneário Camboriú – Santa Catarina	R\$ 2.000,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Por fim, depois de realizadas as entrevistas, foram feitas as transcrições dos dados coletados em cada entrevista. Posteriormente, cada entrevista foi organizada individualmente e posta em um documento de Word, para melhor visualização. Através destes dados, foi possível fazer uma análise e comparação em relação às experiências destas mães e profissionais no mercado de trabalho após a licença-maternidade e os referenciais teóricos abordados no estudo.

4. Análise de dados

Após a análise das respostas do roteiro de entrevista semiestruturado realizado com as mães participantes, em relação à (re) inserção ao mercado de trabalho após a licença-maternidade, a entrevistada Ana relata que, quando soube da sua gravidez, começou a reduzir a sua carga horária no emprego, até que optou por parar de trabalhar definitivamente, pois viajava muito no seu trabalho e viu que com a função da gestação o trabalho se tornou cansativo, pensando na saúde do bebê. Ela também relata que tentou retornar a trabalhar, no mesmo ramo de seu antigo emprego, quando a sua filha já estava com aproximadamente dois anos de idade, mas devido a várias questões, principalmente relacionadas ao seu salário e ao cuidado da filha, acabou não trabalhando mais. Somente quando a sua filha já estava com uma idade mais avançada que Ana buscou a primeira faculdade, posteriormente a especialização e o retorno da sua vida profissional.

A entrevistada Tereza relata que, quando engravidou, estava trabalhando em uma loja de carteira assinada, e que ficou trabalhando até o nascimento da sua filha. Relatou também que, após a licença-maternidade ela não retornou ao trabalho, pois pediu o desligamento da empresa, porque a sua filha não conseguiu pegar a mamadeira e ela teve que sair para acostumá-la, para depois voltar a trabalhar. Voltou a trabalhar em seguida, no mesmo ramo do seu antigo emprego, depois que a sua filha estava com dez meses, quando então ela conseguiu pegar a mamadeira.

Por fim, a entrevistada Gabriela, que, diferentemente das demais entrevistadas, é autônoma, possuindo dois serviços próprios, relata que em nenhum momento da sua gestação ela parou de trabalhar, somente quando ganhou o seu filho. Ela relata que, como os seus negócios eram próprios, ela não podia parar, e não tinha quem os fizesse por ela. Voltou a trabalhar três semanas depois que ganhou o seu filho e relata que teve dificuldades de conciliar a maternidade com o seu trabalho.

Em relação às atividades domésticas e ao cuidado dos filhos, percebe-se que ficam em maior parte com as mães. Levando em consideração que a filha da participante Ana já possui dezessete anos, a filha de Tereza já está com cinco anos e o filho de Gabriela completou dois anos recentemente, pôde-se acompanhar as dificuldades enfrentadas há 17 anos e que permeiam até hoje os comportamentos relacionados ao estudo. As participantes relatam que gostariam de um tempo reservado, para cuidar somente de si e organizar suas coisas, pois a conciliação da maternidade com os afazeres domésticos as torna sobrecarregadas.

Outro argumento relevante das participantes é em relação aos seus maridos optarem mais por exercer o cuidado dos filhos que realizar as tarefas domésticas, relatando que talvez eles não fossem acostumados e ensinados sobre outras responsabilidades do lar pelas suas famílias, ficando, assim, novamente como responsabilidade da mulher.

Através dos relatos também se percebe o quanto a maternidade as deixa realizadas e o quão importante isso é para elas. Conforme relata a entrevistada Tereza, “quando tá na barriga é uma coisa, você continua fazendo suas coisas ali entre si e o marido, mas quando nasce é bem diferente, o amor assim multiplica o cuidado”. Contudo, essa dedução não omite a ideia de que essas mulheres se sentem esgotadas em função de sua tripla jornada, trabalhando fora e ainda cumprindo as tarefas maternas e domésticas, e o quanto o patriarcado ainda impera nos dias de hoje. A entrevistada Ana relata que:

O meu marido quando estava em casa era bem participativo nas questões com ela, e a nossa filha sempre foi muito apegada a ele, ele dava bastante atenção, só coisas como banho e comida que era mais eu, geralmente é né, porque até hoje existe um machismo impregnado de achar que é obrigação da mulher, é automático e meio sem se dar conta, porque eles pegam e dizem assim às vezes “ah eu te ajudei”, já tá implícito como se fosse uma ajuda, como se não fosse obrigação.

De acordo com Paula (2018), é em função desse patriarcado que a sociedade acha normal que a mulher trabalhe fora e ainda chegue em casa tendo que exercer todas as atividades domésticas sem auxílio do parceiro.

Outro aspecto relevante é relacionado à diferença de remuneração dos cônjuges, tornando inviável a inversão de papéis no caso de a carreira da participante ser tão importante a ponto de não querer pausá-la em função da maternidade. A entrevistada Ana relata que: “Em função da renda dele ser bem maior não, mas mesmo que a minha fosse maior não teria como, porque haveria crítica da sociedade, de eu estar trabalhando e o meu marido cuidando da casa, até hoje as mulheres que fazem isso são criticadas”. A entrevistada Gabriela argumenta que “o meu parceiro sempre foi o principal provedor da casa e eu a auxiliadora, mas a minha renda era complementar e necessária, digamos assim, então eu não tinha como não trabalhar, eu precisava voltar o quanto antes”. De acordo com as participantes, em nenhum dos casos seria possível essa inversão, pela questão de remuneração e pelas normas e responsabilidades atribuídas pela sociedade às mulheres.

Além dessas citações, foi mencionado outro aspecto relacionado à abdicção profissional. Mesmo diante de toda a realização relacionada à maternidade, independentemente do cansaço e do esgotamento, pode-se perceber que essas mulheres se sentem prejudicadas em relação à sua carreira, pois tiveram que abrir mão do trabalho, demorar para voltar ou desacelerar após o nascimento dos filhos, o que nos leva a crer que

esse pode ser um dos motivos para as mulheres estarem adiando a gravidez ou reduzindo o número de filhos. Para confirmar esta afirmação, destaca-se que todas as participantes possuem apenas um filho. A entrevistada Tereza destaca que:

Como mãe na verdade muda muita coisa, eu terminei meus estudos, mas eu queria ter feito uma faculdade pra seguir uma carreira, mas não deu porque filho precisa de muita atenção, muito cuidado e eu sou muito mãe, muito grudada na minha filha, então a minha carreira profissional eu acabei deixando de lado, então tem coisas ainda que eu quero, quero fazer minha faculdade, agora que a minha filha tá maiorzinha, fazer uma carreira.

Ainda, a entrevistada Gabriela relata que:

Eu não precisei abrir mão do meu trabalho, mas tive que dar uma desacelerada, porque tu não consegue fazer as mesmas coisas, tu não posta as mesmas coisas no Instagram para divulgar o negócio, tu chega já abaixo de mau tempo, então tu faz o básico, o que dá pra fazer com uma criança pequena, agora as coisas estão se encaminhando, mas antes era tudo no tranco e no improviso.

De acordo com o que observamos das participantes a grande preocupação é no cuidado com os filhos, e como ficam longe dos seus olhos. A entrevistada Gabriela relata:

Voltei a trabalhar três semanas depois que ganhei o meu filho, porque minhas duas atividades eram negócios próprios né, dependiam de mim, não teria quem fizesse pra mim. E foi bem complicado, eu levava junto, sempre levei, mas foi sempre uma função assim, porque eu acabava que não dormia de noite, dava de mamar, não tinha leite, tinha que tirar de noite pra dar e aí passava praticamente a noite em claro e aí as 10 tinha que estar no meu espaço pra trabalhar e não tinha o que fazer e tinha que levar ele.

A entrevistada Ana também relata que:

Retornei quando a minha filha já estava grandinha, ela estava com quase dois, aí eu coloquei ela numa escolinha e tentei voltar, só que como o meu marido não trabalhava na cidade, ficava em outra cidade e só vinha final de semana, era uma função e uma correria, tinha que levar a minha filha pra escolinha e pegar ônibus e não sei mais o quê pra ir pro trabalho, aí eu vi que não estava compensando também por a minha filha muito novinha.

Algumas participantes também citaram a situação de os seus esposos/companheiros ajudarem no cuidado do lar e dos filhos quando necessário, porém, nas situações mais complicadas, as quais exigem um maior cuidado e atenção, são as mães que “dão conta”. A participante Gabriela relata:

Nas atividades de casa ele sempre ajudou, só que mãe é mãe né e na hora do pega pra capar era com a mãe. Porque a gente aguenta o tranco e eles não aguentam, o

meu esposo não aguentou, até 1 ano do nosso filho a nossa vida não foi boa, foi um estresse, mas depois de 1 ano as coisas começaram a se organizar.

Considerando os relatos é possível compreender que ainda há uma diferença da relação materna para a paterna, onde as próprias mães se colocam na obrigação, sendo capazes de abdicarem e renunciarem pelo seu bem maior, que seriam os filhos, o que não é comum para com os pais.

5. Considerações Finais

Após a interpretação dos relatos é possível afirmar que o processo de (re) inserção das entrevistadas ao mercado de trabalho após a licença-maternidade é dado de formas diferentes, visto que uma entrevistada é autônoma. Percebe-se que as demais mães entrevistadas, diferentemente da autônoma, que não conseguiu parar de trabalhar devido aos seus dois empregos próprios, não retornaram ao mercado de trabalho após a licença-maternidade, voltando a trabalhar somente quando os seus filhos já estavam adaptados e/ou maiores. Os principais motivos pelo não retorno apontados por elas foram a conciliação entre os afazeres domésticos e a jornada de trabalho, o salário do emprego e, principalmente, a saúde e o cuidados dos filhos.

Afirma-se também que as mulheres e mães, por mais que demonstrem estarem realizadas com a sensação única e especial da maternidade, por outro lado se sentem prejudicadas e desvalorizadas na forma profissional, pelo fato de os direitos e deveres de pais e mães não serem iguais. Elas acabam se sentindo sobrecarregadas e esgotadas pelo fato de terem que trabalhar, cuidar da casa e dos filhos, e as tarefas executadas pelo seu parceiro serem vistas como ajuda e não obrigação, seja pela sociedade e até mesmo pelo próprio parceiro. Há uma cobrança de si para executar todas as tarefas com perfeição e uma dificuldade grande em dividir e delegar funções ao parceiro, desencadeadas pelas responsabilidades impostas pela sociedade, o que torna esse processo desgastante, levando à tona a dupla ou tripla jornada de trabalho enfrentada por muitas mulheres e mães.

O trabalho serviu como base para analisar as vivências das mães e profissionais primordialmente após a licença-maternidade, acompanhando o processo de (re) inserção destas mulheres no mercado de trabalho. Também se buscou compreender os desafios e facilidades apontadas pelas mulheres nessa busca de (re) inserção ao mercado de trabalho e analisar os elementos que impactaram nessa busca da (re) inserção após a

licença-maternidade, o qual se concretizou como um processo dividido entre a realização maternal e o esgotamento pessoal e profissional das mulheres.

As principais dificuldades deste trabalho foram dadas em relação à carência de materiais específicos sobre o assunto abordado e ao surgimento da Pandemia da Covid-19, no qual todo o trabalho, inclusive as entrevistas com as mães, foram feitos de forma totalmente remota. O presente trabalho pode ser utilizado como referência para outros estudos e pesquisas relacionados ao tema, e também pode ser utilizado para discussões relacionadas à maternidade, pós-gestação, abdicação em função da gestação e reinserção da mulher no mercado de trabalho após a licença-maternidade.

Por fim, para dar continuidade e profundidade aos assuntos relacionados às responsabilidades sociais atribuídas aos homens e às mulheres, torna-se interessante e relevante a discussão de estudos futuros sobre o papel do homem e pai no lar, envolvendo, assim, outros assuntos como a igualdade de gênero e outros temas relacionados aos direitos e deveres do homem e da mulher em relação ao lar.

6. Referências

GARCIA, C. F.; VIECILI, J. Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. **Fractal: Revista de Psicologia**, Palhoça: Santa Catarina, v. 30, n. 2, p. 271-280, maio-ago 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/fractal/v30n2/1984-0292-fractal-30-02-271.pdf>>. Acesso em: 26 de outubro de 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 21 de outubro de 2020.

GODOY, M. B; GOMES, F. A; STEFANELLO, J; MONTEIRO, J. C. S; NAKANO, A. M. S. **Situação trabalhista da mulher no ciclo grávido-puerperal**. *Invest Educ. Enferm.* São Paulo, p. 47-53, 2011. Disponível em:<<http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v29n1/v29n1a06.pdf>>. Acesso em: 21 de setembro de 2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro. 2018. (Censo Demográfico 2010, n. 38). Disponível em: < https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf >. Acesso em: 26 de outubro de 2020.

MESQUITA, J. S; TEIXEIRA, J. C. **Teto de Vidro: por que as discussões pararam no tempo? Um olhar sob a perspectiva da interseccionalidade**. EnEO, 2019, Fortaleza. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjU5NzQ= >. Acesso em: 21 de setembro de 2020.

NASCIMENTO, Grasielle Augusta Ferreira; BÔAS, Regina Vera Villas. **Proteção da Mulher: Direito Individual e Social à igualdade de condições no mercado de trabalho e ao direito à maternidade**. In: *III Encontro de Internacionalização do CONPEDI – MADRID*, 6, 2016, Madrid. Disponível em: < <https://www.indexlaw.org/index.php/conpedireview/article/view/3459/2972> >. Acesso em: 26 de outubro de 2020.

PAULA, Ana Carolina Araújo Souza. **Maternidade e trabalho, um equilíbrio possível? uma análise das vivências profissionais e dos desafios enfrentados por um grupo de ex-gestantes**. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharela em Administração) – Universidade Federal de Ouro Preto, 2018. Disponível em: < https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/1444/6/MONOGRAFIA_MaternidadeTrabalhoEquil%C3%ADbrio.pdf >. Acesso em: 20 de novembro de 2019.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Revista Evidência**, Araxá, n. 4, p. 129-148, 2008. Disponível em: < http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/tecnica_coleta_dados.pdf >. Acesso em: 20 de novembro de 2019.

SANCHES, S; GEBRIM, V. L. M. **O trabalho da mulher e as negociações coletivas.** São Paulo, 2003. 18 p. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/ea/v17n49/18399.pdf> >. Acesso em: 15 de outubro de 2019.

SCHMIDT, Natalia Taiza. A dupla jornada de trabalho: reflexão sobre o vínculo da mulher com o trabalho doméstico em contexto de ensino e aprendizagem de sociologia para o nível médio. **Revista Eletrônica: LENPES-PIBID de Ciências Sociais – UEL.** Paraná, v. 1, n. 1, p. 1-11, jan-jun 2012. Disponível em: < <http://www.uel.br/revistas/lenpespibid/pages/arquivos/1%20Edicao/1ordf.%20Edicao.%20Artigo%20SCHMIDT%20N.%20T.pdf> >. Acesso em: 15 de outubro de 2019.

VINHAS, Ana Paula Leão Batista. **Mitos da maternidade: um estudo a partir do olhar sistêmico.** 2009. 41 f. Monografia (Curso de Especialização em Terapia Relacional Sistêmica) – Familiare Instituto Sistêmico, Florianópolis, 2009. Disponível em: < <http://institutofamiliare.com.br/wp-content/uploads/2018/10/Ana-Paula-Leao-Batista-Vinhas-2009-Mitos-da-maternidade-um-estudo-a-partir-do-olhar-sistemico.pdf> >. Acesso em: 26 de outubro de 2020.