

RN

# Revista de Negócios

Studies on emerging countries

# Contents

Volume 22, Number 4, October, 2017

## Editorial

Mohamed Amal..... 6

## Articles

Tecnológica e Inovadora: Perspectiva da Atuação da Mulher em Empreendimentos Sociais Brasileiros ..... 7  
*Edileusa Godói-de-Sousa, Andréa Costa Van Herk, Lizandra Ariane Machado de Castro, José Eduardo Ferreira Lopes, Marlos Rocha de Freitas*

Processos de Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho: Estudo com Gestores Empresariais ..... 19  
*Oderson Panosso, Fabiano Larentis, Ana Cristina Fachinelli, Claudia Simone Antonello, Maria Emilia Camargo*

Resiliência: uma revisão bibliométrica ..... 40  
*Michele Raasch, Elvis Silveira-Martins, Camila Cabrera Gomes*

A influência do envolvimento da equipe produtiva e da frequência de interação no desempenho operacional de novos produtos ..... 56  
*Sheila Patrícia Ramos Beckhauser, Daniele de Lourdes Curto da Costa Martins, Luciano Castro de Carvalho*

## **PRESENTATION**

Revista de Negócios is located in Blumenau, state of Santa Catarina, Brazil, in the campus of Universidade Regional de Blumenau—FURB, post-graduate programme in Business Administration. Revista de Negócios is published quarterly in January, April, July and October on the website [furb.br/rn](http://furb.br/rn).

**POSTMASTER:** Universidade Regional de Blumenau-FURB, Rua Antônio da Veiga, 140 - Victor Konder, Blumenau - SC, 89012-900. Department: PPGAD/FURB - D102.

## **MISSION**

Revista de Negócios advances the knowledge and practice of management learning and education. It does it by publishing theoretical models and reviews, mainly quantitative research, critique, exchanges and retrospectives on any substantive topic that is conceived with studies on emerging countries. Revista de Negócios is an interdisciplinary journal that broadly defines its constituents to include different methodological perspectives and innovative approach on how to understand the role of organizations from emerging countries in a globalized market.

## **SCOPE AND FOCUS**

Revista de Negócios aims to create an intellectual and academic platform, under the perspective of Strategic Management Organization, to promote studies on Emerging Countries. The Journal looks and reviews for contributions to the debate about researches on two specific topics: innovation and competitiveness and strategic organization in emerging countries. The topic of innovation and

competitiveness covers all studies and researches related to how organizations can sustain their competitiveness, particularly focusing on innovations, entrepreneurship and performance. The second topic covers studies and researches on strategic management of organizations, more specifically on how companies can or should act at strategic level looking mainly but not only to external context, supply chain, competitive strategies in international market, and marketing approach. The editorial policy is based on promoting articles with critical perspectives seeking for the understanding of the differences and similarities among emerging countries and in comparison with experiences and theories on strategic management in developed countries. It intends to promote specific contributions of how theoretical and empirical studies on emerging economies may contribute to the advance of theories related to innovations and competitiveness and strategic management of organizations. It is welcome scholars particularly working on such topics to submit theoretical essays, empirical studies, and case studies. The Revista de Negócios is open to different methodological perspectives and innovative approaches on how to understand the role of organizations from emerging countries.

## **TARGET AUDIENCE**

The target audience of Revista de Negócios is the Brazilian international academic community in related fields of knowledge on business management.

## **EDITORIAL STRUCTURE**

### **The Editor**

Mohamed Amal, Prof. Dr. rer. pol.  
Postgraduate Program of Business  
Administration  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[amal@furb.br](mailto:amal@furb.br)

### **The Coeditor**

Marianne Hoeltgebaum, Prof. Dr. rer.  
pol.  
Postgraduate Program of Business  
Administration  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[marianne@furb.br](mailto:marianne@furb.br)

## **EDITORIAL COMPOSAL BOARD**

### **Executive Board**

Editor  
Mohamed Amal, Prof. Dr. rer. pol.  
Postgraduate Program of Business  
Administration  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[amal@furb.br](mailto:amal@furb.br)

Coeditor  
Marianne Hoeltgebaum, Prof. Dr. rer.  
pol.  
Postgraduate Program of Business  
Administration  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[marianne@furb.br](mailto:marianne@furb.br)

Communication Editor  
Cinara Gambirage, Msc.  
Postgraduate Program of Accounting  
and Business Administration  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[m@furb.br](mailto:m@furb.br)

English Language Editor  
Prof. Marta Helena Caetano, MA.  
FURB Language Center  
Regional University of Blumenau -

FURB  
[mhelena@furb.br](mailto:mhelena@furb.br)

System Suport  
Marcos Rogério Cardoso,  
University Library Prof. Martin  
Cardoso da Veiga  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[mcardoso@furb.br](mailto:mcardoso@furb.br)

### **Academic Board**

Luciana Lazzeretti, Prof, Dr.  
Department of Management  
University of Firenze  
[luciana.lazzeretti@unifi.it](mailto:luciana.lazzeretti@unifi.it)

Mohamed Amal, Dr.  
Postgraduate Program of Business  
Administration  
Regional University of Blumenau -  
FURB  
[amal@furb.br](mailto:amal@furb.br)

Shaker A. Zahra, Prof, Dr.  
Strategic Management and  
entrepreneurship department  
Carlson School of management -  
University of  
[Minnessotazahra004@umn.edu](mailto:Minnessotazahra004@umn.edu)

Tales Andreassi, Dr.  
Postgraduate Program of Business  
Administration  
Getúlio Vargas Institution SP – FGV  
[tales.andreassi@fgv.br](mailto:tales.andreassi@fgv.br)

### **Institutional Board**

The Institutional Board is consisted by  
the academic community of Regional  
University of Blumenau - FURB.

João Natel Pollonio Machado, Prof, Dr.  
Rector of Regional University of  
Blumenau - FURB  
[reitoria@furb.br](mailto:reitoria@furb.br)

Udo Schroeder

Vice - Rector of Regional University of Blumenau - FURB  
[reitoria@furb.br](mailto:reitoria@furb.br)

Alexander Christian Vibrans, Prof. Dr.  
Dean of Postgraduate Studies, Research and Culture - PROPEX  
Regional University of Blumenau - FURB  
[propex@furb.br](mailto:propex@furb.br)

Valter Augusto Krauss, Prof.  
Director of Applied Social Sciences  
Regional University of Blumenau - FURB  
[ccsa@furb.br](mailto:ccsa@furb.br)

Gérson Tontini, Prof., Dr.  
Coordinator of the Postgraduate Program of Business Administration  
Regional University of Blumenau - FURB  
[lleomar@furb.br](mailto:lleomar@furb.br)

Ciel Antunes de Oliveira Filho, Prof, Dr.  
Head of Business Administration Department  
Regional University of Blumenau - FURB  
[holiveira@furb.br](mailto:holiveira@furb.br)

Darlan Jevaer Schmitt, Ms.  
Director of University Library Prof. Martin Cardoso da Veiga  
Regional University of Blumenau - FURB  
[furbbc@furb.br](mailto:furbbc@furb.br)

Gelci Rostirolla, Ms.  
Periodicals Support

Regional University of Blumenau - FURB  
[gel@furb.br](mailto:gel@furb.br)

David Colin Morton Bilsland, Prof.  
Head of International Relations Office - FURB  
Regional University of Blumenau - FURB  
[cri@furb.br](mailto:cri@furb.br)

Márcia Regina Bronnemann, Prof.  
Head of Marketing and Communication - FURB  
Regional University of Blumenau - FURB  
[ccm@furb.br](mailto:ccm@furb.br)

#### **Past Editors**

**2014 - 2016** Marianne Hoeltgebaum

**2014 - 2015** Edson Roberto Scharf and  
Marianne Hoeltgebaum

**2012 - 2013** Edson Roberto Scharf

**2010 - 2011** Leomar dos Santos

**2008 - 2009** Denise del Prá Netto

**2006 - 2007** Mohamed Amal

**2004 - 2005** Gérson Tontini

**2002 - 2003** Emerson Maccari, Valeria  
Riscarolli, Luciano Rosa  
and Paloma Zimmer

**2000 - 2001** Emerson Maccari

**1998 - 1999** Gérson Tontini, Denise Del  
Prá Netto and Valeria  
Riscarolli

**1996 - 1997** Denise Del Prá Netto

### Editorial Letter

In this current issue, we organized four articles that make significant contributions in topics related to innovation, resilience and organizational learning. In line with our editorial policy, we attempted to publish contributions that attempted to make theoretical and empirical contributions in the field of strategy and entrepreneurial management from the perspective of emerging economies.

The first article **Tecnológica e Inovadora: Perspectiva da Atuação da Mulher em Empreendimentos Sociais Brasileiros**, authored by Edileusa Godói-de-Sousa, Andréa Costa Van Herk, Lizandra Ariane Machado de Castro, José Eduardo Ferreira Lopes, and Marlos Rocha de Freitas, has the main objective to discuss the principles of social development experienced from the perspective of women's role in social projects in Brazil. In terms of theoretical implications, the results showed that women's performance capacity in social projects in the country is still relatively small, restricted to a local community dimension. The authors attempted to show that for social development from the perspective of women's role in these business activities, it is necessary to improve the skills of social management, and target them with respect to an emancipatory ethical-political project

The second article **Processos de Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho: Estudo com Gestores Empresariais**, authored by Oderson Panosso, Fabiano Larentis, Ana Cristina Fachinelli, Claudia Simone Antonello, and Maria Emilia Camargo, aims to analyze the contribution of Organizational Learning processes, both formal and informal, in the interpretation and use of performance indicators for management decision making. Using a qualitative approach, the authors provided evidences on the forms of learning that contribute most in the interpretation of the indicators for decision-making are the reflection and experience. They also attempted to highlight the dynamics and complexity of relations with decision making, and found three aspects associated with learning that interfere with management decisions, which are interpretation of indicators, forebodings / *feeling* and personal experiences.

The third article **Resiliência: uma revisão bibliométrica**, authored by Michele Raasch, Elvis Silveira-Martins, and Camila Cabrera Gomes, is a bibliometric study. The authors, based on a survey on the literature on Resilience, are looking for to show how individuals, communities, and organizations respond to adversity. In summary, in the articles analyzed, the term resilience refers to the capacity of an individual, society, environment, organization of recovering from unexpected adversities, adapting to different contexts experienced. The study provided insights and evidences on the leading Journals, authors, and the established networks of research cooperation in this field.

The fourth article **A influência do envolvimento da equipe produtiva e da frequência de interação no desempenho operacional de novos produtos**, authored by Sheila Patrícia Ramos Beckhauser, Daniele de Lourdes Curto da Costa Martins, and Luciano Castro de Carvalho, has the main objective to provide an empirical assessment on the influence of the involvement of the productive team and the frequency of interaction in the operational performance of new products. Using structural equation model, the authors found that internal involvement influences operational performance, but the frequency of interactions with the internal team is more significant than the integration itself.

Before concluding this Editorial, as always, we want to express our gratitude to all reviewers that helped us to achieve this current issue. We thank you and hope we can continue to count on your contributions to our Journal in future issues.

To our readers, we hope you will enjoy reading the articles, and expect you to contribute with our Journal in future issues on business strategies and emerging economies.

Mohamed Amal

Editor

## Tecnológica e Inovadora: Perspectiva da Atuação da Mulher em Empreendimentos Sociais Brasileiros

Edileusa Godói-de-Sousa<sup>1</sup>, Andréa Costa Van Herk<sup>2</sup>, Lizandra Arianne Machado de Castro<sup>3</sup>, José Eduardo Ferreira Lopes<sup>4</sup>, Marlos Rocha de Freitas<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Uberlândia – edileusagodoi@ufu.br

<sup>2</sup>Universidade Federal de Uberlândia – andreaherk@ufu.br

<sup>4</sup>Universidade Federal de Uberlândia – jeflopes@ufu.br

<sup>5</sup>Universidade Federal de Uberlândia – marlos01@yahoo.com.br

### KEYWORDS

Desenvolvimento social;  
Empreendedorismo  
feminino;  
Emancipação da mulher.

Received 12.01.2017

Accepted 28.11.2017

ISSN 1980-4431

Double blind review



### ABSTRACT

Este estudo objetivou discutir os princípios do desenvolvimento social vivenciados na perspectiva da atuação da mulher em empreendimentos sociais no Brasil. Para a pesquisa empírica, analisou-se as informações de 21.859 empreendimentos solidários, envolvendo cerca de 1.650.000 homens e mulheres. A análise utilizou estatística descritiva e inferencial, análises de frequências, testes para diferença de proporção e representação gráfica dos dados como forma de resumir uma grande quantidade de dados e mostrar seu comportamento. Os resultados apontaram que a capacidade da atuação da mulher em empreendimentos sociais no Brasil ainda é pequena, restringindo-se a uma dimensão comunitária local. As implicações deste trabalho pressupõem que para o desenvolvimento social, na perspectiva da atuação da mulher nesses empreendimentos, é necessário melhorar a qualificação das gestoras sociais, além de orientá-las com relação a um projeto ético-político emancipatório. As limitações desse trabalho relacionam-se à análise de caráter amplo e genérico, não permitindo apontar, com maior precisão, locais e setores que apresentam as maiores discrepâncias entre gêneros. Assim sendo, pesquisas futuras que contemplem análises setoriais ou que apresentem um diagnóstico por unidades federativas podem contribuir para identificar de forma mais pontual, localidades e setores da economia que devem ser priorizados em planos e ações que visem reduzir os contrastes entre gêneros de forma mais célere na sociedade brasileira. A originalidade deste trabalho, pode ser expressa pela análise abrangente que envolveu mais de um milhão e meio de pessoas, além de identificar a dimensão de atuação das mulheres nos empreendimentos sociais brasileiros.

### KEYWORDS

Social development;  
Female  
entrepreneurs;  
Emancipation of  
women.

### ABSTRACT

This study aimed to discuss the principles of social development experienced from the perspective of women's role in social projects in Brazil. For empirical research, we analyzed information from 21,859 solidarity enterprises, involving about 1.65 million men and women. The methodological procedures consist on using descriptive and inferential statistics, frequency analyzes, tests for difference of proportion and graphical representation of data as a way of summarizing a large amount of data and showing its behavior. The results showed that women's performance capacity in social projects in Brazil is still small, restricted to a local community dimension. The implications of this study assume that for social development from the perspective of women's role in these business activities, it is necessary to improve the skills of social management, and target them with respect to an emancipatory ethical-political project. The limitations of this work are related to the analysis of a broad and generic character, not allowing to point, with greater precision, places and sectors that present the greatest discrepancies between genders. Therefore, future surveys that contemplate sectorial analyzes or that present a diagnosis by federative units can contribute to identify, in a more specific way, localities and sectors of the economy that should be prioritized in plans and actions aimed at reducing the contrasts between genera more quickly in Brazilian society. The originality of this work can be expressed by the comprehensive analysis that involved more than one and a half million people, in addition to identifying the extent of women's participation in Brazilian social businesses.

## 1 Introdução

Embora muitos aspectos do desenvolvimento humano tenham experimentado progressos nos últimos 20 anos, houve no mesmo período, aumento de desigualdades entre nações e dentro dos países. Para cada país onde a desigualdade foi reduzida nos últimos 20 e 30 anos, mais de dois viram a disparidade aumentar (Bose & Godói-de-Sousa, 2012).

A pobreza vivida por milhões de pessoas, suscita questionamentos sobre soluções, caminhos, alternativas e possibilidades que efetivamente tenham potencial para modificar esse cenário. Dados inseridos em relatório divulgado pelo Banco Mundial (BIRD) e pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) ilustram a dimensão do problema, pois alertam para o crescimento do desemprego, enquanto mais de 1 bilhão de pessoas sofrem de fome crônica no mundo todo.

O Relatório do Desenvolvimento Humano (RDH), divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em 2013, revela progressos consideráveis. Entretanto, observa-se que em 104 países abrangidos pelo Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), estima-se que cerca de 1,56 bilhão de pessoas - ou mais de 30% de suas populações combinadas - vivam em situação de pobreza multidimensional. O Anexo Estatístico desse relatório também inclui o Índice de Desigualdade de Gênero (IDG), projetado para medir as desigualdades de gênero, de acordo com os valores nacionais relativos à saúde reprodutiva, empoderamento e capacitação das mulheres no mercado de trabalho. Os resultados apontam altos índices de desigualdade de gênero, principalmente na África Subsaariana, sul da Ásia e nos países árabes (RDH, 2013).

A mensagem essencial transmitida neste e em anteriores Relatórios do Desenvolvimento Humano é a de que o crescimento econômico não se traduz, por si só e automaticamente, em progressos no desenvolvimento humano. O RDH (2013) identifica quatro domínios específicos, que visam a manutenção da dinâmica de desenvolvimento: (1) melhorar a equidade, incluindo a dimensão do gênero; (2) proporcionar uma maior representação e participação dos cidadãos, incluindo os jovens; (3) enfrentar as pressões ambientais; e (4) gerir as alterações demográficas.

Nessa direção, observa-se uma proliferação

de iniciativas que procuram fazer frente às estruturas, valores e pressupostos fundantes da economia tradicional. Os empreendimentos sociais nascem e se consolidam como uma das vias de atenuação da miséria em ações de potente impacto local, promovendo a melhoria da qualidade de vida de milhões de pessoas (Bose & Godói-de-Sousa, 2012).

O Empreendedorismo Social, portanto, emerge como via promissora da renovação da intervenção social, no sentido de promover o desenvolvimento social. Mais pragmaticamente, o empreendedorismo social pode se caracterizar pela intervenção social por meio da criação de formas alternativas de produção econômica associada à participação social e democrática (Godói-de-Sousa, 2010). As capacidades de inovação, de identificação e de aproveitamento de oportunidades para a criação de novos negócios, mercados e capital social estariam a serviço da geração concomitante de valores sociais e econômicos. Para tanto, não existe um modelo a ser seguido; a forma organizadora de um empreendimento social deve ser uma decisão tomada com base no formato mais eficaz de mobilizar os recursos necessários para enfrentamento de problemas sociais (Fischer, 2011; Quintão, 2004).

Nesse contexto, o empreendedorismo social feminino, ainda de forma tímida, vem sendo estudado (Vale, Serafim & Teodósio, 2011). Todavia, na prática, a atuação das mulheres ainda permanece invisível do ponto de vista das políticas que dirigem a economia atual, não permeando os debates em torno de questões como políticas de geração de emprego, mundo do trabalho e globalização. “[...] não dão visibilidade àquelas que não têm espaço político e são silenciadas em suas tarefas cotidianas (Quintela, 2006, p. 8)”. Segundo Azevedo *et al.* (2008), o trabalho produtivo das mulheres aparece mais como uma ajuda do que como parte efetiva integrante da renda familiar, mesmo quando muitas vezes elas se configuram como o único esteio da família. Entretanto, para Sales (2007), mesmo na invisibilidade, as mulheres estão plantando, colhendo e cultivando o desejo de usufruir da terra com o seu trabalho.

Essa perspectiva também é apontada por Nogueira (2004) a partir do desequilíbrio e da exploração do trabalho perante o contingente masculino e feminino. Nesse cenário, a autora oferece o recorte dos empreendimentos com caráter

solidário, buscando uma solução para minimizar essa desigualdade, uma vez que as organizações que compõem a emaranhada área do terceiro setor, principalmente as que geram trabalho e renda, assentam-se no conceito de ajuda mútua e sustentabilidade. Apresenta-se, nestas organizações, uma perspectiva de valorização do trabalho feminino, fora do ambiente doméstico, seguindo a agenda de Cardoso e Teodósio (2012), que traduzem a partir das dimensões econômica, social e política, a emancipação e possibilidades para que grupos sociais e, principalmente, figuras femininas ganhem mais autonomia e representatividade, ilustrando uma (re) significação do trabalho.

Essa questão, que já havia sido apresentada por Kaloustian (2000), aportou-se na contemporaneidade do século XXI para declinar sobre a modificação dos arranjos familiares, apontando muitas mulheres como chefes de famílias, tanto no meio urbano quanto no rural. No entanto, são poucos os estudos brasileiros que procuram identificar as relações existentes entre as atividades executadas por meio de empreendimentos sociais formados por mulheres (Vale, Serafim & Teodósio, 2011) e o desenvolvimento social.

Para avançar nessa construção, que amplia e enriquece o debate sobre gênero na sociedade brasileira, o presente artigo buscou compreender: Como os princípios do desenvolvimento social estão sendo vivenciados na perspectiva da atuação da mulher em empreendimentos sociais no Brasil? A intenção é apontar o trabalho das mulheres no ambiente dos empreendimentos sociais, numa perspectiva de transformação dos parâmetros básicos que dão suporte ao desenvolvimento local e social. Neste sentido, este estudo contempla dupla relevância: oportunidade de tratar um tema academicamente pouco explorado, mas importante para o desenvolvimento de pesquisas correlatas; e por apresentar especificidades relacionadas à atuação da mulher em empreendimentos sociais no Brasil.

Quanto à estrutura do trabalho, o mesmo se inicia com a construção de um arcabouço teórico que apresenta a noção contemporânea sobre desenvolvimento social. A seguir é discutido o desenvolvimento social na perspectiva da atuação das mulheres em empreendimentos sociais. A interface entre a fase teórica e empírica da pesquisa é composta pela análise do banco de dados do

Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES), com as informações nele contidas sobre 21.859 empreendimentos solidários, envolvendo cerca de 1 milhão e 650 mil homens e mulheres, segundo um conjunto de prismas de análise estatística.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 O desenvolvimento social em debate

O intenso crescimento econômico ocorrido a partir da década de 1950, em diversos países semi-industrializados, entre eles o Brasil, não se traduziu necessariamente em maior acesso à saúde, à educação e à bens materiais e culturais. Isto deu origem a um intenso debate internacional sobre a temática do desenvolvimento (Veiga, 2005).

O tema tem ocupado a centralidade nas discussões em diversas dimensões que impactam nas perspectivas da qualidade futura de vida, considerando aspectos econômicos, políticos, culturais, geográficos e outros que constituem uma série de interfaces que se comunicam de maneira indissociável. Contudo, para Penko (2010) os caminhos a se traçar sobre o desenvolvimento estão longe de serem concordantes.

“Em decorrência, apesar das divergências manifestadas, o debate encaminha-se para a crescente problematização do conceito da qualidade de vida e os consequentes impactos sociais, ambientais e econômicos para alcançá-la. Embora, tradicionalmente, a noção de desenvolvimento tenha se associado quase que exclusivamente à perspectiva econômica baseada no crescimento econômico (Penko, 2010, p. 54).”

Sachs (2004) vê no sentido do desenvolvimento a maximização de oportunidades que habilitem os seres humanos a manifestarem potencialidades, talentos e imaginação que tragam auto realização e felicidade. Estas oportunidades podem ser criadas em empreendimentos individuais e coletivos combinados e em tempo dedicado a atividades não produtivas.

Nessa perspectiva, o termo desenvolvimento social se redefine a cada situação e pela análise de várias mudanças que ocorreram ao longo do tempo, pode-se notar como o conceito de desenvolvimento social é particularmente difícil de ser proposto. Righi, Pasche e Akerman (2006) alegam que “Promover o desenvolvimento social é refutar a ideia de que somente o crescimento econômico

possa gerar melhorias nas condições de vida através da teoria do gotejamento, ou que, só com o crescimento do bolo é que se pode levar benefícios aos mais pobres (Righi, Pasche, & Akerman, 2006, p.11)”. Com isso entende-se o desenvolvimento não só como melhoria do capital econômico (fundamentos da economia, infraestrutura, capital comercial, capital financeiro, etc.) e do capital social (valores partilhados, cultura, capacidades para agir sinergicamente e produzir redes e acordos voltados para o interior da sociedade).

Uma perspectiva que assume grande importância prática no contexto brasileiro diz respeito à existência de estratégias de desenvolvimento local. São iniciativas que visam propiciar transformação social, mobilizando potencialidades e recursos de uma determinada comunidade ou região, orientada para seu desenvolvimento econômico e social (Lourenço, 2003). Pode-se dizer que é um processo de desenvolvimento endógeno, pois enfatiza a mobilização de recursos latentes na região, privilegia o esforço de dentro para fora, visando favorecer a desconcentração de renda e adaptar os projetos às condições e necessidades locais. Nesse entendimento, o desenvolvimento local está atrelado ao combate da pobreza e redução das desigualdades em uma determinada região.

De um modo geral, seja qual for o ângulo do debate, no cerne da ideia de desenvolvimento está o dilema da desigualdade (Bose & Godói-de-Sousa, 2012). Não é objetivo deste artigo aprofundar ou esgotar esse debate, mas sim buscar evidências que permitam identificar quais elementos podem ser indicativos de que um grupo de pessoas, uma comunidade ou um território experimentam ou experimentaram processos de desenvolvimento social impulsionados ou fortalecidos pela ação de empreendimentos sociais no Brasil que vêm tendo expressiva atuação das mulheres.

## 2.2 Atuação da mulher em empreendimentos sociais sob a perspectiva do desenvolvimento social

Uma referência interessante para ilustrar a atuação feminina em empreendimentos sociais é o SIES (Sistema de Informações em Economia Solidária), cujas informações mostram que os empreendimentos solidários brasileiros empregam 1.687.035 pessoas e, desse total, 63% são homens

e 37% são mulheres, muito embora esse número possa ser justificado pela grande concentração dos EES (Empreendimentos Econômicos Solidários) na produção agropecuária (41%). Nesse cenário, as atividades são mais orientadas para o público masculino. Nos EES, cuja participação feminina é maior, como, por exemplo, as organizações voltadas para a produção de artefatos artesanais, a concentração masculina é menor, apenas 17% do total, conforme verificado no banco de dados do SIES.

Costa (2006) relata que a partir do século XX, os movimentos feministas conquistaram outros espaços, antes exclusivamente masculinos. No arcabouço desses movimentos, houve a reivindicação de direitos, a criação de associações com objetivos de lutar por melhores condições e menores diferenças entre os gêneros, dentre outros. Todavia, estudos de Cappelle *et al.* (2006); Castells (2003); Giddens (2002) e também Piore e Sabel (1984), apesar de apontarem para o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, concomitantemente aos movimentos feministas a partir de 1970, defendem que ainda persiste a divisão de tarefas entre os gêneros, conforme a natureza de cada sexo.

Num recorte histórico, os empreendimentos sociais solidários foram criados a partir da união da sociedade civil sem fins lucrativos com instituições filantrópicas, conforme explica Andion (2005). A autora esclarece que a relação entre os membros dessas organizações não envolve laços de sangue e, sim, reciprocidade, vontade e engajamento para promover ações de interesse geral. Nessa arena, uma perspectiva interessante é apontada por Guérin (2005), complementando que, nesses empreendimentos, as mulheres têm participação maciça e, no geral, as organizações são voltadas para a produção de bens e a prestação de serviços. Muito embora, como afirma a autora, algumas vezes essa participação seja evidenciada não pela natureza do empreendimento social, mas sim, pela necessidade de atuação. Todavia, as mulheres possuem uma característica em comum: primam pela organização coletiva como forma de potencializar a geração de trabalho e renda, no intuito de buscar certa liberdade e independência econômica em relação aos homens.

Buscando mais reflexões acerca do tema, Guerra e Toledo (2010) reforçam as desigualdades nas relações de gênero em empreendimentos sociais. Os autores mostram que existe o

desenvolvimento de um conceito, pois muitas mulheres inseridas em organizações que geram trabalho e renda, lá estão não por opção, mas sim, por falta dela. Contudo, parece que encontram, nessa realidade, nos espaços nos quais se espera que prevaleçam valores como cooperação e solidariedade, a possibilidade de se (re) afirmarem como sujeitos, donas de suas próprias vidas. Todavia, os autores ainda indicam uma dificuldade por parte das mulheres, qual seja, conquistar relações mais harmônicas entre gêneros. Essa dificuldade se potencializa quando essas relações incluem as de âmbito familiar, no entanto, parece que há um caminho a percorrer com possibilidades de transformação dessas relações.

O retrato de desequilíbrio nessas relações, projeta a visão de Kaloustian (2000) que se valeu da contemporaneidade do século XXI para declinar sobre a modificação dos arranjos familiares, tornando muitas mulheres chefes de famílias, tanto no meio urbano como no rural. Costa (2006) expõe a participação feminina no campo político, afirmando que as mulheres conquistaram mais espaço, criando por um lado, maneiras de atuar de forma mais influente, porém conservadora, e por outro lado, o surgimento de espaços em que o profissionalismo e a qualificação se tornaram influenciadores sócio-políticos.

Faria, Silveira e Nobre (2007), complementam que as questões de gênero e a participação das mulheres no contexto social, devem se apoiar na perspectiva econômica, que serve como pano de fundo para a reordenação de práticas. Assim, perante um ponto de vista, a discussão sobre gênero deve ser foco de espaços direcionados à reflexão de práticas que minimizem as desigualdades e a exclusão da mulher no campo do trabalho, seja ele qual for. Sob outra perspectiva, Penko (2010) ilustra que o desenvolvimento social faz parte da evolução das transformações sociais, que envolvidas num contexto socioeconômico, produzem a materialização da vida concreta, a partir do bem-estar do homem. Em outras palavras, o desenvolvimento faz parte da somatória de elementos, que em conjunto, produzem a interdependência necessária para a harmonização e reforço do potencial presente e futuro.

Nesse sentido, é imprescindível buscar alternativas que permitam uma participação mais abrangente das mulheres no contexto econômico-social e que favoreçam qualquer parte dos empreendimentos sociais, que estabeleçam

autogestão e produtividade como focos principais.

### 3 Metodologia

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa porque traduz em números, opiniões e informações, utilizando recursos e técnicas estatísticas (Richardson, 1999). Nesta abordagem, foram analisados os dados levantados sobre a realidade dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) que atuam no Brasil, disponibilizados no Banco de Dados elaborado pela SENAES/MTE.

O mapeamento sobre os EES no Brasil começou a ser realizado em 2004. Todavia, os primeiros dados foram publicados em 2006, com 14.950 empreendimentos pesquisados, constituindo a primeira base do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES). Em 2007, o banco de dados foi ampliado com visita a mais 6.905 empreendimentos, totalizando 21.858 EES, em todas as unidades da federação, abrangendo 48% dos municípios brasileiros e envolvendo cerca de 1 milhão e 650 mil homens e mulheres.

Como o gênero é base para este estudo, optou-se por excluir da amostra empreendimentos cujos sócios fossem pessoas jurídicas. Assim, a base final para análise foi composta por 21.637 empreendimentos. Com as informações disponibilizadas nesse banco de dados, esta pesquisa se limitou a avaliar a descrição estatística das categorias elaboradas a partir da literatura consultada. As análises se concentraram na avaliação da atuação da mulher em empreendimentos sociais no Brasil e suas vivências e perspectivas em relação ao desenvolvimento social. Para tanto, os empreendimentos foram classificados segundo a participação das mulheres na sociedade e o resultado é ilustrado na Tabela 1.

**Tabela 1.** Classificação dos empreendimentos pela participação de mulheres na sociedade

Quantidade de Participação da Mulher	Empreendimentos	%
Sem Mulheres (0%)	2.053	9,5
Baixa Participação das Mulheres (Até 40%)	6.781	31,3
Participação Equilibrada das Mulheres (De	4.934	22,8
Alta Participação das Mulheres (Acima de	3.994	18,5
Exclusivamente Mulheres	3.875	17,9
<b>Total</b>	<b>21.637</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Banco de dados do SIES.

Ao analisar os dados da Tabela 1 e da Tabela 2, observa-se que, embora a participação média das mulheres nas sociedades seja de 50%, a participação total das mulheres nas sociedades é de apenas 29,13%, representando 630.382 mulheres. Isto se dá pelo fato de que as mulheres estão muito mais presentes nas sociedades de pequenos empreendimentos enquanto os homens estão mais presentes na sociedade de empreendimentos de maior porte. Esses dados se distanciam do que a literatura sinaliza sobre uma maior participação de mulheres em relação aos homens atuando no Terceiro Setor. Nesse caso, acredita-se que isso ocorre por se tratar de associações produtivas, voltadas para a geração de rendas as quais podem, provavelmente, ser constituídas em sua maioria por homens.

**Tabela 2.** Participação das mulheres na sociedade dos empreendimentos e no trabalho

	Sócios			Sócios que Trabalham no Empreendimento		
	A Total	B Homens	C Mulheres	D Total	E Homens	F Mulheres
Qtd.	21.637	21.637	21.637	21.637	21.637	21.637
Média	77,99	48,86	29,13	22,37	12,32	10,05
Mediana	25,00	13,00	10,00	9,00	2,00	3,00
Mínimo	1	0	0	0	0	0
Máximo	31.980	25.000	14.391	1.684	999	960
Total	1.687.496	1.037.114	630.382	484.006	266.567	217.439

Fonte: Banco de dados do SIES.

Apesar do grande número de sócios, apenas 29% (484.006) deles, trabalham no empreendimento, sendo que em 50% dos empreendimentos (mediana) tem até dois homens trabalhando e nos outros 50%, mais de dois homens trabalhando e em 50% dos empreendimentos até três mulheres trabalhando e nos outros 50%, mais de três mulheres trabalhando. De forma relativizada, a proporção de mulheres sócias que trabalham nos empreendimentos (35% - 217.439) é superior à proporção dos homens (25% - 266.567).

Estes indicadores podem representar a reprodução de problemáticas vividas pelas mulheres no mundo do trabalho capitalista, onde as organizações de porte maior também são dominadas pelos homens. Entre as variáveis que podem justificar esse fenômeno, tem-se a tendência histórica de serem considerados espaços de atividades masculinas, evidenciando assim, a dificuldade das mulheres ocuparem espaços de direção nesses empreendimentos. Contudo, percebe-se a mulher assumindo cada vez mais um papel de geradora de renda, contribuindo para o desenvolvimento das sociedades em que estão inseridas.

Para análise dos dados utilizou-se estatística

descritiva e estatística inferencial com o intuito de criar uma visão geral dos dados obtidos. Mais especificamente, foram utilizadas médias, medianas, análises de frequências, testes para diferença de proporção e representação gráfica, como forma de resumir uma grande quantidade de dados e mostrar seu comportamento. Para testar a significância, utilizou-se o teste Qui-quadrado para diferença de proporções com significância de 5% e todas as afirmações e constatações utilizadas neste trabalho, foram estatisticamente significantes.

As categorias e os indicadores construídos neste trabalho, buscaram explorar ao máximo as informações contidas na Base de Dados sobre os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES). No entanto, talvez essa escolha não seja, necessariamente, a melhor opção do ponto de vista conceitual, pelo fato da necessidade de adaptação aos dados já disponíveis na Base de Dados. Esse fato retrata um limite desta pesquisa, contudo não compromete os resultados da mesma, pois tais categorias e seus indicadores mostraram-se relevantes.

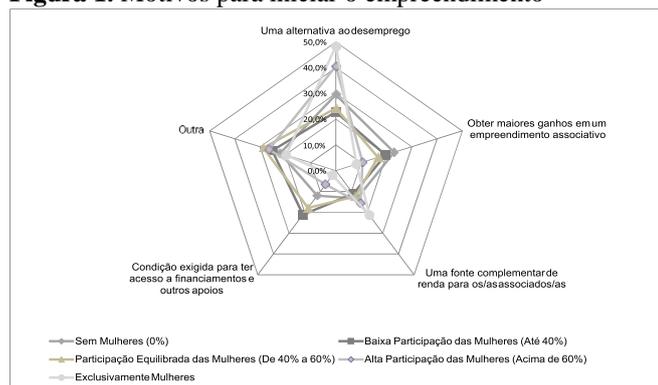
#### 4 Análise, resultados e discussão

Os empreendimentos sociais mapeados entre os anos de 2005 e 2007 estão distribuídos pelas regiões do Brasil nas seguintes proporções: região Nordeste (9.466 - 44%), Sudeste (3.873 - 18%), Sul (3.526 - 16%), Norte (2.628 - 12%) e Centro-Oeste (2.144 - 10%). Boa parte deles teve seu início na década de 1990 com gradativa expansão a partir dos anos 2000. Quando analisamos os empreendimentos com alta participação de mulheres sócias ou que sejam exclusivamente compostos por mulheres sócias, observa-se que, apesar do Nordeste concentrar a maior parte destes empreendimentos (1.536 - 39% e 1.251 - 32% respectivamente), estes números estão abaixo da proporção geral de empreendimentos nesta região (44%). A região Sudeste, proporcionalmente, concentra mais empreendimentos desta natureza (1.061 - 27% e 1.087 - 28% respectivamente), que sua proporção geral de empreendimentos (18%).

De acordo com os dados da pesquisa, 6.709 (31,6%) das iniciativas em empreender foram motivadas em primeiro lugar, pela construção de alternativas ao desemprego. Entretanto, quando se observa a Figura 1, esta alternativa ganha destaque entre os empreendimentos que têm somente mulheres como sócias (48,4%) ou que, na

composição do quadro de sócios, tenham a predominância de mulheres (40,5%). Em seguida, visualiza-se a opção de complemento da renda dos sócios em empreendimentos que tenham somente mulheres como sócias (21,5%) e com predominância de mulheres (16%). As iniciativas em empreender mudam substancialmente em empreendimentos cuja sociedade é composta na sua maioria ou exclusivamente por homens, conforme se observa na Figura 1.

**Figura 1.** Motivos para iniciar o empreendimento



**Fonte:** Banco de dados do SIES.

Os dados da Tabela 3 indicam que mais da metade dos empreendimentos (11.193 – 51,7%) organizaram-se na forma de associações, 7.946 (36,7%) em grupos informais, 2.073 (9,6%) em cooperativas e 422 (2%) estão distribuídos entre empresas autogestionárias, redes/centrais e outras formas. Ao observarmos estes mesmos dados por categoria de participação da mulher na sociedade, percebe-se que nas associações constituídas somente por mulheres, foi expressiva a quantidade de iniciativas que ainda permanece na informalidade (2.921 - 75,4%).

**Tabela 3.** Forma de organização do empreendimento

Forma de Organização	Composição do Quadro Societário											
	Sem Mulheres (0%)		Baixa Participação das Mulheres (Até 40%)		Participação Equilibrada das Mulheres (De 40% a 60%)		Alta Participação das Mulheres (Acima de 60%)		Exclusivamente Mulheres		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Grupo Informal	775	37,7%	1.085	16,0%	1.298	28,3%	1.887	46,7%	2.021	75,4%	7.946	36,7%
Associação	1.047	51,0%	4.635	68,4%	3.133	63,5%	1.824	40,7%	754	19,5%	11.193	51,7%
Cooperativa	187	9,1%	993	14,1%	398	8,0%	400	10,0%	137	3,5%	2.073	9,6%
Sociedade Mercantil por cotas de responsabilidade limitada	10	0,5%	14	0,2%	11	0,2%	12	0,3%	6	0,2%	53	0,2%
Sociedade Mercantil em Nome Coletivo	6	0,3%	15	0,2%	12	0,2%	9	0,2%	8	0,2%	50	0,2%
Sociedade Mercantil de Capital e Indústria	16	0,8%	38	0,6%	54	1,1%	50	1,3%	30	0,8%	188	0,9%
Outra	12	0,6%	41	0,6%	30	0,6%	32	0,8%	19	0,5%	153	0,7%
<b>Total</b>	<b>2.053</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.761</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.934</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.984</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.874</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.638</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Banco de dados do SIES.

Tudo indica que essa atuação na informalidade tem dificultado o desenvolvimento desses empreendimentos, além de comprometer as condições necessárias à continuidade deles. Isso porque, ao não se formalizarem, tais iniciativas não conseguem viabilizar, entre outros benefícios, o acesso ao crédito financeiro, que representa uma

possibilidade de mudar a situação de precariedade em que tais empreendimentos se encontram. Ao saírem da condição de Grupo Informal, vislumbra-se uma perspectiva de valorização do trabalho feminino para que ganhem mais autonomia e representatividade, ajudando assim, no desenvolvimento da capacidade da mulher contribuir para as mudanças sociais e institucionais mais favoráveis para elas (Cardoso & Teodósio, 2012).

Observa-se na Tabela 4, que quase a metade dos empreendimentos (48,4%), ou seja, 10.450 dos EES atuam exclusivamente na área rural, enquanto 7.482 (34,7%) atuam exclusivamente na área urbana e 3.647 (16,9%) têm atuação tanto na área rural como na área urbana. Contudo, nos negócios com predominância de mulheres na sociedade ou exclusivamente de mulheres, a atuação é majoritariamente urbana.

**Tabela 4.** Área de atuação do empreendimento

Área de Atuação	Composição do Quadro Societário											
	Sem Mulheres (0%)		Baixa Participação das Mulheres (Até 40%)		Participação Equilibrada das Mulheres (De 40% a 60%)		Alta Participação das Mulheres (Acima de 60%)		Exclusivamente Mulheres		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Rural	1.073	62,3%	4.514	68,7%	3.117	63,5%	1.000	25,1%	740	19,3%	10.450	48,4%
Urbana	542	26,4%	970	14,3%	1.040	21,2%	2.282	57,9%	2.648	68,5%	7.482	34,7%
Rural e Urbana	435	21,2%	1.265	19,0%	753	15,3%	700	17,6%	474	12,3%	3.647	16,9%
<b>Total</b>	<b>2.050</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.789</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.910</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.982</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.868</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.579</b>	<b>100,0%</b>

**Fonte:** Banco de dados do SIES.

Cabe ressaltar o importante papel desempenhado pelas mulheres camponesas, cujos negócios compostos unicamente por mulheres e exclusivamente rurais representam 19,3% deste grupo. Outro dado que evidencia essa relevância, pode ser observado nos empreendimentos mistos (rural e urbano), onde atividades conduzidas somente por mulheres representam 12,3% do total. Em iniciativas cuja sociedade é composta em sua maioria por mulheres, estes números destacam ainda mais este papel, sendo que os grupos têm representação de 25,1% (rural) e 17,6% (rural e urbano).

Ao analisar estes dados, levando-se em conta o tipo de atividade desenvolvida pelo empreendimento conforme apresentado na Tabela 5, verifica-se que os negócios com predominância de mulheres sócias ou exclusivamente de mulheres, desenvolvem atividades que justificam a sua predominância urbana, pois sobressaem atividades de produção de artefatos artesanais, têxtil e confecção e de alimentos e bebidas.

**Tabela 5.** Tipo de atividade desenvolvida pelo empreendimento

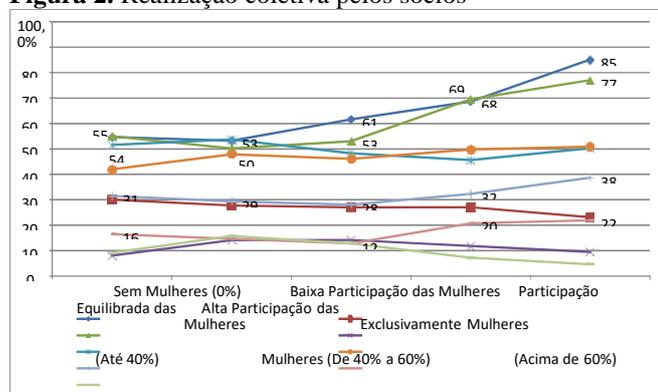
Tipo de Atividade	Composição do Quadro Societal											
	Sem Mulheres (0%)		Baixa Participação das Mulheres (Até 40%)		Participação Equilibrada das Mulheres (De 40% a 60%)		Alta Participação das Mulheres (Acima de 60%)		Exclusivamente Mulheres		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS (VAREZES)	209	13,3%	485	1,4%	315	8,8%	266	8,7%	87	2,3%	1.261	8,8%
PRODUÇÃO AGRÍCOLA, EXTRATIVISMO E PESCA	559	48,7%	4.113	62,6%	2.558	52,5%	704	18,5%	231	6,1%	8.515	40,8%
PRODUÇÃO DE ARTIFATOS ARTESANAIS	175	8,9%	254	3,9%	428	9,0%	1.325	34,8%	1.453	38,8%	3.635	17,4%
PRODUÇÃO DE FOTOFÁRMACOS, LIMPEZA E HIGIENE	27	1,4%	19	0,3%	39	0,8%	154	2,7%	158	4,2%	340	1,6%
PRODUÇÃO DE SERVIÇOS DE ALIMENTOS E BEBIDAS	309	15,7%	1.193	18,2%	966	20,2%	563	14,8%	546	14,5%	3.577	17,1%
PRODUÇÃO E SERVIÇOS DIVERSOS	49	2,5%	92	1,4%	91	1,9%	44	1,2%	37	1,0%	313	1,5%
PRODUÇÃO INDUSTRIAL(DIVERSOS)	64	3,3%	137	2,0%	74	1,5%	72	1,9%	49	1,3%	366	1,8%
PRODUÇÃO MINERAL(DIVERSA)	6	0,3%	10	0,2%	-	0,0%	-	0,0%	1	0,0%	17	0,1%
PRODUÇÃO TEXTIL E CONFECÇÃO	87	4,4%	71	1,1%	185	3,9%	801	19,8%	1.188	31,6%	2.132	10,2%
SERVIÇOS DE COLETA E RECICLAGEM DE MATERIAIS	9	0,5%	92	1,4%	107	2,2%	118	3,1%	10	0,3%	336	1,6%
SERVIÇOS RELATIVOS A CRÉDITO E FINANÇAS	17	0,9%	121	1,8%	63	1,3%	21	0,5%	3	0,0%	225	1,1%
<b>Total</b>	<b>1.568</b>	<b>100,0%</b>	<b>8.870</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.777</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.808</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.763</b>	<b>100,0%</b>	<b>20.888</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Banco de dados do SIES.

Estes indicadores podem retratar a reprodução de problemáticas vividas pelas mulheres no mundo do trabalho capitalista (Cappelle *et al.*, 2006; Castells, 2003; Giddens, 2002; Piore & Sabel, 1984) em que ainda persiste a divisão de tarefas entre os gêneros, conforme a natureza de cada sexo.

Um dado que chama a atenção é o que os sócios realizam de forma coletiva. Conforme apresentado na Figura 2, à medida que aumenta a proporção de mulheres na sociedade dos empreendimentos, aumenta a intensidade de realizações coletivas pelos sócios, excetuando apenas a poupança, crédito e prestação de serviços que são maiores em negócios dominados pelos homens.

**Figura 2.** Realização coletiva pelos sócios



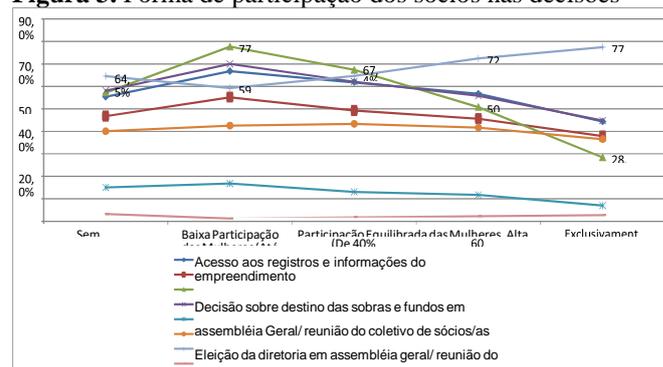
Fonte: Banco de dados do SIES.

Quando se leva em conta os dramas e as tramas culturais que expõem a condição das mulheres brasileiras quando se põem em busca da emancipação (Nobre, 2003), é possível compreender porque as atividades ligadas à produção e comercialização, por exemplo, são realizadas por meio do trabalho mais coletivo nas iniciativas que possuem um número maior de mulheres sócias, enquanto que, a poupança e crédito são atividades realizadas coletivamente em empreendimentos que predominam os homens. Para Godói-de-Sousa (2010), o coletivo, no âmbito desses empreendimentos, articula-se com as

diferentes percepções e valores que configuram o cotidiano de cada um dos associados. Isso pode implicar que atitudes, como o ato de compartilhar responsabilidades e atribuições, que requer das pessoas doses de confiança e comprometimento – características que conformam a prática do associativismo – sejam percebidas de forma diferenciada pelas diversas pessoas envolvidas, nesse caso, homens e mulheres. Guérin (2005) ressalta que as mulheres buscam mais uma organização coletiva, como forma de potencializar a geração de trabalho e renda, na expectativa de alcançarem certa independência econômica em relação aos homens.

Os dados apresentados na Figura 3 sugerem que nas organizações com predominância das mulheres na sociedade ou exclusivamente de mulheres, a participação dos sócios nas decisões é menor quando comparado às outras categorias de empreendimentos, excetuando-se a participação nas decisões cotidianas do negócio.

**Figura 3.** Forma de participação dos sócios nas decisões



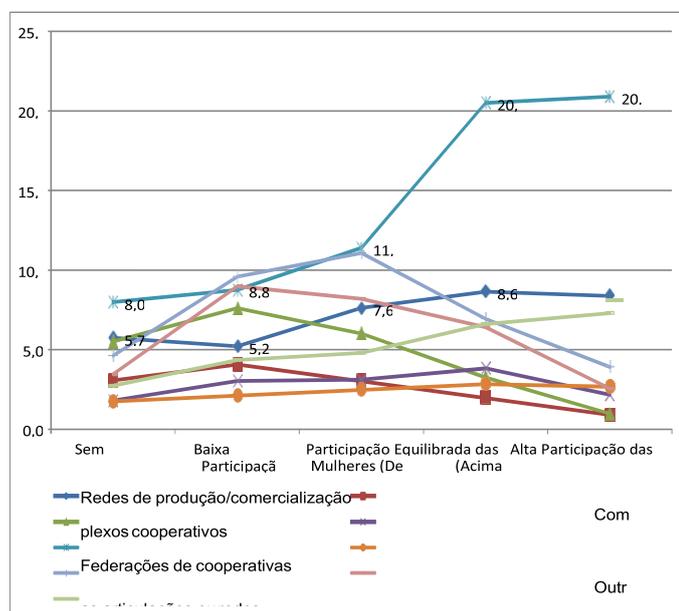
Fonte: Banco de dados do SIES.

De acordo com Godói-de-Sousa (2010), para que tais empreendimentos sociais se desenvolvam e tenham perenidade é necessário existir planejamento com a participação de todos os envolvidos. Os dados desta pesquisa revelaram que na prática isso não vem ocorrendo em grande parte dessas iniciativas, principalmente, naquelas com exclusividade ou predominância das mulheres na sociedade. Há evidências de que as lideranças dedicam maior atenção às atividades técnicas que às administrativas, ou seja, atuam mais no nível de produção e comercialização. Conforme apresentado na Figura 4, as organizações com predominância ou exclusividade de mulheres sócias, participam de forma acentuada de fóruns ou redes de economia solidária, redes de produção/comercialização e ONGs, igrejas,

pastorais, etc., quando comparadas aos outros grupos de empreendimentos.

Fischer (2002) reforça a importância do estabelecimento de parcerias e redes ou fóruns de articulação, ao apontar que a capacidade de desenvolvimento dos empreendimentos sociais depende, cada vez mais, das suas relações intersetoriais. Para essa autora, os projetos sociais, realizados por meio de alianças, têm melhores condições de obterem resultados concretos. Por serem propostas que se mostram mais complexas e que apresentam uma abrangência muito ampla, dificilmente alcançam resultados significativos se realizados apenas por um grupo empreendedor.

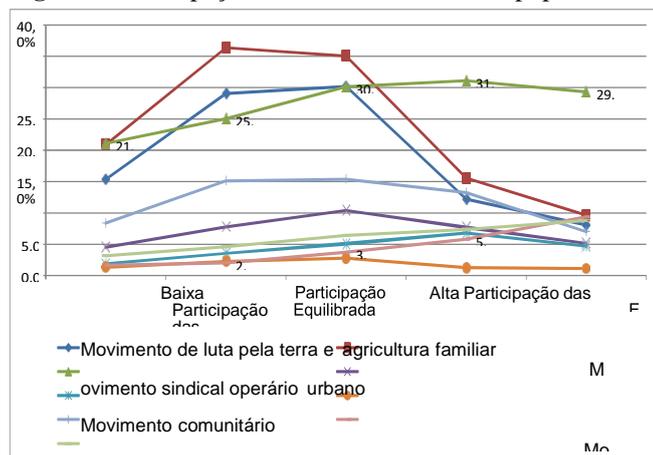
**Figura 4.** Participação em rede ou fórum de articulação



**Fonte:** Banco de dados do SIES.

Os dados apresentados na Figura 5 mostram a forte participação das mulheres em movimentos comunitários.

**Figura 5.** Participação em movimento social e popular



Revista de Negócios, v. 22, n. 4, p. 7-18, October, 2017.

**Fonte:** Banco de dados do SIES.

Essa participação dos empreendimentos com predominância ou exclusividade de mulheres sócias em movimentos comunitários, revela que elas não se limitam apenas aos seus membros internos, mas voltam-se para questões que estão no seu entorno ou na sociedade mais ampla.

Por fim, o mapeamento mostrou uma maior precariedade ou fragilidade dos negócios com predominância de mulheres na sociedade (47%) ou nos empreendimentos que só tenham mulheres como sócias (49%). Esta fragilidade pode ser constatada quando se analisa a situação da sede ou local de funcionamento das atividades empreendedoras onde praticamente a metade desses ambientes, estão nesta condição, contra 36% em média, das demais categorias. Outro aspecto observado, é que as atividades com predominância ou exclusividade de mulheres sócias utilizam mais equipamentos arrendados (23% e 27% respectivamente), contra 16%, em média das outras categorias. Ademais, a utilização de doações para iniciar as atividades do empreendimento corresponde a 26% e 30% respectivamente, contra uma média de 17% das categorias que não tem prevalência de mulheres na sociedade.

Observou-se, portanto, que a dimensão econômica destes empreendimentos apresenta um caráter restrito no plano dos recursos materiais mobilizados. Esta constatação está de acordo com a afirmação de França Filho e Laville (2004) para quem o alcance deste tipo de iniciativa, na maioria dos casos, não consegue ir além do plano da sobrevivência desses grupos. Para os referidos autores, tais empreendimentos, ao agirem apenas nos circuitos populares da economia, marcados pela pobreza das condições de vida, funcionando em condições precárias, dificilmente conseguem ir além da geração de renda apenas para os seus membros diretamente envolvidos. Quando o ideal seria gerar ocupação e renda também para a própria comunidade, ativando um circuito de relações de troca, produção e consumo de bens e serviços que pudesse reforçar a cadeia socioprodutiva local.

## 5 Conclusão

A literatura tem apontado que a atuação das mulheres em empreendimentos sociais, a partir das atividades geradoras de renda, abre a elas um campo para que se tornem proprietárias dos meios

de produção, com as mesmas chances que os homens, mediante a propriedade coletiva. A ideia de solidariedade e coletividade, em contraposição ao individualismo, é comum em diversas abordagens que referenciam a presença feminina em empreendimentos sociais no Brasil. Entretanto, na prática, apesar dos avanços da atuação da mulher nesses empreendimentos, os resultados desta pesquisa evidenciaram significativos limites para a integração de ações e a efetividade dos resultados em prol da proposta de desenvolvimento social com base no equilíbrio econômico, social e político.

Na dimensão econômica, foi verificado que em 48,4% dos empreendimentos sociais que possuem somente mulheres como sócias, a iniciativa de empreender foi motivada pela necessidade de superar o desemprego. Quando a análise é feita para o grupo que na composição do quadro societário, possui a predominância de mulheres, o desemprego foi o estímulo responsável em 40,5% dos casos. Portanto, os elementos motivadores para esses grupos de mulheres, são orientados essencialmente, pela necessidade de gerar renda em função do atendimento imediato das necessidades básicas das associadas envolvidas, que são mulheres inseridas nos estratos socioeconômicos mais baixos da estrutura social brasileira.

O mapeamento mostrou ainda, que a maior parte desses empreendimentos encontra-se em estado de vulnerabilidade e precariedade, com um baixo nível de estruturação interna e pouca articulação externa. Há ainda, dificuldades de uma cooperação entre os próprios empreendimentos sociais, principalmente, aqueles que possuem a maioria masculina em sua composição societária. Com estes limites, mal conseguem gerar renda para aqueles diretamente envolvidos, muito menos para a comunidade na qual se inserem, com vistas ao desenvolvimento local.

Para a dimensão social, é possível supor que as iniciativas com predominância de mulheres na sociedade ou aquelas que só tenham mulheres como sócias, têm demonstrado uma tendência de desenvolvimento de novas formas de solidariedade. Em outras palavras, o foco dos empreendimentos sociais parece ser o de combinar o laço social voluntário que une cidadãos livres e iguais (França Filho & Laville, 2004) com a educação e a conscientização para a cidadania ativa, capaz de engendrar ações transformadoras

que resultem na diminuição das desigualdades e da exclusão social. Isso é evidenciado pela participação expressiva desses empreendimentos em movimentos sociais voltados para questões que estão no entorno da sociedade mais ampla. Isso mostra um alinhamento teórico com o argumento de Quintão (2004), para o qual os empreendimentos sociais emergem com um potencial de intervenção capaz de criar um valor social superior. Todavia, faltam ainda respostas eficazes e eficientes às situações cotidianas marcadas pelas relações de poder, pela hierarquia e pelos conflitos que também permeiam a realidade desses projetos sociais.

Na dimensão política, apesar da vocação maior dessas práticas organizativas ser a produção de renda aos seus associados, nas organizações com predominância ou exclusividade de mulheres como sócias, há também ações que visam o enfrentamento de problemáticas específicas, numa perspectiva de institucionalização de direitos. Porém, ainda é pequena a capacidade que essas iniciativas possuem de chamar atenção para as necessidades sociais mais gerais por meio de suas ações, restringindo-se a uma dimensão comunitária local.

Essas constatações levam, portanto, à conclusão de que tais iniciativas com predominância de mulheres como sócias têm como um dos principais desafios, criar contextos favoráveis a uma organização socioeconômica e política de mulheres que compartilham mais carências que recursos para a construção e manutenção de um projeto associativo. Conclui-se ainda, que para o desenvolvimento social na perspectiva da atuação da mulher em empreendimentos sociais no Brasil, é evidente a necessidade de instaurar arranjos organizacionais que proporcionem o fortalecimento de atividades de formação integral das sócias, privilegiando habilidades comunicacionais, sensibilidade e atitudes de solidariedade e respeito aos valores da população local. Além disso, a clareza e a identificação pessoal das gestoras e das sócias com relação ao projeto ético-político emancipatório mostra-se relevante. Desafio este, que está longe de ser singelo, pois demanda um rompimento com o legado histórico de subordinação da mulher, que levou ao abismo ainda existente, dentro da classe trabalhadora, entre o contingente masculino e o feminino.

## 6 Implicações e pesquisas futuras

Este artigo buscou aprofundar o debate sobre o dilema da desigualdade entre gêneros no Brasil e encontrar evidências que permitam identificar quais elementos podem ser indicativos de que um grupo de pessoas, uma comunidade ou um território alcançaram desenvolvimento social, impulsionados pela ação de empreendimentos com expressiva atuação das mulheres.

O presente trabalho apresenta limitações com relação à análise de caráter amplo e genérico, que apesar de abranger todo o território do Brasil e apresentar uma análise por regiões (Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sul e Sudeste), não consegue apontar com maior precisão, locais e setores que apresentam as maiores discrepâncias entre gêneros.

Assim sendo, pesquisas futuras que contemplem análises setoriais ou que apresentem um diagnóstico por unidades federativas, podem contribuir para identificar de forma mais pontual, localidades e setores da economia que devem ser priorizados em planos e ações que visem reduzir os contrastes entre gêneros de forma mais célere na sociedade brasileira.

A originalidade deste trabalho, pode ser expressa pela análise abrangente de mais de 21.000 empreendimentos que envolvem mais de um milhão e meio de pessoas, além de conseguir identificar a dimensão de atuação das mulheres nos empreendimentos sociais brasileiros. Enfim, este trabalho contribui com um debate em curso que busca alternativas para os limites de atuação das mulheres num contexto mais amplo de desenvolvimento social, que possa promover inclusão social equitativa, justa e humanizada.

### Referências

Andion, C. (2005). A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 79-101.

Azevedo, S. R. S., Garcia, L. G., Franch, M., & Santiago, I. (2008). Mulheres na construção de ações empreendedoras na zona rural de João Pessoa desenvolvida na Região do Baixo Gramame, João Pessoa, Paraíba. In: *Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder*. Florianópolis

Bose, M., & Godói-de-Sousa, E. (2012). Empreendedorismo social e desenvolvimento social: desafios e oportunidades. VI ENAPEGS, 1-18.

Cappelle, M. C. A., Brito, M. J., Melo, M. C. O. L., & Vasconcelos, K. A. (2006). A produção científica sobre gênero na Administração: uma meta-análise. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD - Salvador, 30.

Cardoso, F. L., & Teodósio, A. S. S. (2012). Relações de gênero e economia popular solidária: análise de um caso em um assentamento rural. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 10(2).

Castells, M. (2003). O fim do patriarcalismo: movimentos sociais, família e sexualidade na era da informação. Cap. 4. In Castells, M. *O poder da identidade*. V.II. Tradução de Alexandra Lemos e Rita Espanha. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, p.167-292.

Costa, A. A. A. (2006). O movimento feminista no Brasil: dinâmica de uma intervenção pública. In: Melo, H. P.; Piscitelli, A.; Maluf, S. W.; Puga, V. L. (org). *Olhares Feministas*. Brasília: Ministério da Educação: UNESCO, p. 49-80.

Faria, N., Silveira, M. L., & Nobre, M. (2007). Escolhas políticas: Desafios para a incorporação de gênero às práticas das ONGs. *Perspectivas de gênero*, 176. Debates e questões para as ONGs. Parte I. O gênero nos contextos de intervenção das ONGs. *Cadernos Sempreviva*, São Paulo, SOF, 2007. Disponível em: <<http://www.redemulher.org.br/generoweb/nalu.htm>> Acesso em: 15 dez. 2011.

Fischer, R. M. (2002). O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor. São Paulo: Ed. Gente. (2011) *Empreendedorismo social: apontamentos para um debate*. In: Centro Ruth Cardoso (org.). *Políticas sociais: ideias e prática*. São Paulo: Ed. Moderna.

França Filho, G. C., & Laville, J. L. (2004). *A Economia solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Giddens, A. (2002). *Modernidade e identidade*.

Zahar.

Godói-de-Sousa, E. (2010). O processo sucessório em associações produtivas no Brasil: estrutura, desafios e oportunidades (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).

Guérin, I. (2005). As mulheres e a economia solidária (As). Edições Loyola.

Guerra, A.C., & Toledo, D.A.C. (2010). Economia solidária e relações de gênero: analisando uma nova relação de trabalho. In: EnANPAD, 34. Rio de Janeiro, RJ.

Kaloustian, S. M. (2000). Família Brasileira a base de tudo. 4 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, UNICEF.

Lourenço, M. S. M. (2003). Trabalho pleno: construção do desenvolvimento local. Sobral: Edições UVA.

Nobre, M. (2003). A produção do viver: ensaios de economia feminista. São Paulo: SOF.

Nogueira, C. M. (2004). A feminização no mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização. São Paulo: Autores Associados.

Penko, C. (2010). Desenvolvimento Local: problematizando a perspectiva proposta pela Nova Economia Institucional. Revista ORG & DEMO, 11(1), 49-66.

Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). The second industrial divide: possibilities for prosperity. Basic books.

Quintela, S. (2006). Economia feminista e economia solidária: sinais de outra economia. Rio de Janeiro, PACS – Instituto Políticas Alternativas para o Cone Sul.

Quintão, C. (2004). Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. Seminário Trabalho Social e Mercado de Emprego, Painel Políticas Sociais e Mercado de Emprego. Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.

RDH (2013). Relatório do Desenvolvimento Humano: A Ascensão do Sul: Progresso humano

num mundo diversificado. PNUD/ONU. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/relatorios-de-desenvolvimento-humano/relatorio-do-desenvolvimento-humano-200012/>> Acesso em 19 dez. 2016.

Richardson, R. J. (1999.). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Righi, L.B., Pasche, D.F., & Akerman, M. (2006). Saúde e desenvolvimento: interconexões, reorientação dos serviços de saúde e desenvolvimento regional. Santo André, SP. Disponível em <[http://portal.saude.gov/portal/arquivos/pdf/avaliacao\\_saude\\_desenvolvimento.pdf](http://portal.saude.gov/portal/arquivos/pdf/avaliacao_saude_desenvolvimento.pdf)>. Acesso em 26 ago. 2012.

Sachs, I. (2004). Desenvolvimento incluído, sustentável, sustentado. Editora Garamond.

Sales, C. M. V. (2007). Mulheres rurais: Tecendo novas relações e reconhecendo direitos. Estudos Feministas, 15(2), 437-443.

Vale, G. M. V., Serafim, A. C. F., & Teodósio, A. S. S. (2011). Gênero, imersão e empreendedorismo: sexo frágil, laços fortes? Revista de Administração Contemporânea, 15(4), 631-649.

Veiga, J. E. (2005). Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI. Editora Garamond.

## Processos de Aprendizagem Organizacional e Indicadores de Desempenho: Estudo com Gestores Empresariais

Oderson Panosso<sup>1</sup> Fabiano Larentis<sup>2</sup> Ana Cristina Fachinelli<sup>3</sup> Claudia Simone Antonello<sup>4</sup>, Maria Emilia Camargo<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Universidade de Caxias do Sul - opanosso@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade de Caxias do Sul - flarenti@ucs.br

<sup>3</sup> Universidade de Caxias do Sul - afachinelli@gmail.com

<sup>4</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - claudia.antonello@ufrgs.br

<sup>5</sup> Universidade de Caxias do Sul - mariaemiliappga@gmail.com

### PALAVRAS-CHAVE

Aprendizagem Organizacional;  
Indicadores de Desempenho;  
Aprendizagem Formal;  
Aprendizagem informal.

Received 11.12.2017

Revised 07.05.2018

Accepted 24.05.2018

ISSN 1980-4431

Double blind review



### RESUMO

A Aprendizagem Organizacional (AO) pode ser considerada um processo contínuo de apropriação de conhecimentos novos em níveis individuais, coletivos e organizacionais, num contexto organizacional. Indicadores de desempenho são ferramentas de controle para a tomada de decisões gerenciais e administrativas. Além disso, a AO tem relação com o desempenho organizacional diretamente na capacidade individual e organizacional. O objetivo foi analisar a contribuição dos processos de AO, tanto formal quanto informal, na interpretação e o uso dos indicadores de desempenho para a tomada de decisão gerencial. O método utilizado foi o estudo de caso múltiplo, com análise de conteúdo, pela grade mista. As empresas selecionadas são quatro produtoras de maçã, situadas em Vacaria (RS). Foram realizadas onze entrevistas com gestores, dentre os quais diretores, coordenadores financeiros e administrativos. Os resultados indicaram que as formas de aprendizagem que mais contribuem na interpretação dos indicadores para tomada de decisão são a reflexão e o experienciar. Identificou-se que a forma de perceber e interpretar a mesma situação ou um mesmo indicador é diferente em cada gestor. Também foi possível a identificação de aspectos relacionados às dificuldades nas formas de aprendizagem. Por fim, destacando a dinâmica e complexidade das relações com a tomada de decisão, identificaram-se três aspectos associados com a aprendizagem que interferem nas decisões gerenciais: interpretação dos indicadores, pressentimentos/feeling e experiências pessoais.

### KEYWORDS

Organizational learning;  
Performance indicators;  
Formal learning;  
Informal learning.

### ABSTRACT

Organizational Learning (OL) can be considered a continuous process of appropriation of new knowledge in individual, collective and organizational levels, in an organizational context. Performance indicators are tools to control the taking of managerial and administrative decisions. Furthermore, OL is related to organizational performance directly in individual and organizational capacity. The objective was to analyze the contribution of AO processes, both formal and informal, in the interpretation and use of performance indicators for management decision making. The method used was multiple case study, with content analysis, considering mixed grill. The selected companies are four apple producers, situated in Vacaria (RS). Eleven interviews were conducted with managers, among them directors, financial and administrative coordinators. The results indicated that the forms of learning that contribute most in the interpretation of the indicators for decision-making are the reflection and experience. Also, the identification of aspects related to difficulties in the forms of learning was possible. Finally, highlighting the dynamics and complexity of relations with decision making, three aspects associated with learning that interfere with management decisions were identified: interpretation of indicators, forebodings / *feeling* and personal experiences.

## 1 Introdução

Organizações, de um modo geral, carecem verificar se seu desempenho está compatível com os objetivos estabelecidos (SCHIMDT; SANTOS; MARTINS, 2006). Nesse sentido, os indicadores são as ferramentas utilizadas para gerenciar o desempenho da organização. Os resultados esperados pelos indicadores são demonstrar, sob a forma de medida, aquilo que está acontecendo, ou que se projeta para ser feito (FERNANDES, 2004).

Porém, não basta termos dados se não soubermos interpretá-los e usá-los corretamente. Os dados são interpretados ou usados por pessoas com capacidade individual adquirida na sua vida profissional ou acadêmica, e que influenciam diretamente as decisões das empresas. Uma das formas de adquirir tal capacidade é através dos processos de Aprendizagem Organizacional.

A aprendizagem é o processo pelo qual as competências e habilidades são adquiridas como resultado de experiência, formação, raciocínio e observação (EBOLI, 2002; FERREIRA, 2009). Já a AO envolve as capacidades relacionadas a uma organização, ou o processo que utiliza, para manter ou melhorar seu desempenho com base na experiência adquirida (DIBELLA; NEVIS, 1999). A AO é o motor da mudança estratégica, no quesito geração de competência. A competição baseada em competência, assim, combina perspectivas sobre processos organizacionais. A alavancagem de capacidades conduz à evolução das empresas (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

A AO, em um contexto empresarial, é uma questão estratégica e de sobrevivência para algumas empresas. Lidar com a aprendizagem nas organizações surgiu como alternativa para entender como ela se desenvolve internamente e, com isso, geram vantagem competitiva (HENRIQSON; KUREK, 2011). Em relação a isso, a literatura apresenta os processos de aprendizagem em formal e informal. Apesar de sua relação aparecer separada, para Watkins e Marsick (1992), a aprendizagem informal pode se encontrar em processos formais de ensino. A importância dada no informal pode estar incluída em alguma situação formal da organização. Portanto, todas as situações de aprendizagem contêm características formais e informais, mas a natureza e o equilíbrio entre elas variam significativamente de situação a situação (FREITAS; BRANDÃO, 2006).

A investigação da aprendizagem nas organizações tem se revelado cada vez mais

importante, para que se possa não só compreender os processos de mudança organizacional, como também neles intervir, e isso mostra sua forte relação (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). As teorias de AO podem contribuir, de forma significativa, para a análise e o desenvolvimento de ações e práticas relativas ao desenvolvimento das pessoas, alinhando contexto político, econômico e cultural das empresas (McGEE; PRUSAK, 2000; HENRIQSON; KUREK, 2011) e, portanto, contribuindo para os seus desempenhos.

Diante deste contexto, pode se perceber uma possível ligação entre AO, Indicadores de Desempenho e Desempenho Empresarial, os quais podem estar relacionados à tomada de decisões. Indicadores de Desempenho, especificamente, por envolver a obtenção de dados sobre medidas relacionadas a um produto, processo, sistema ou uma grandeza ao longo do tempo (MACEDO-SOARES, RATTON, 1999).

Ademais, segundo Argote (2011), o tema AO deveria ser estudado para aumentar as relações com temas atuais, preenchendo lacunas em nossas teorias e evidências empíricas, usando uma variedade de métodos; articulando a relação entre aprendizagem e capacidades dinâmicas, e respondendo à evolução social e tecnológica.

Assim, o objetivo foi analisar a contribuição dos processos de AO, tanto formal quanto informal, na interpretação e no uso de indicadores de desempenho para a tomada de decisão. O tema AO (ANTONELLO et al., 2011) e Indicadores de Desempenho pode contribuir tanto para o mundo acadêmico quanto para empresas que focam o conhecimento e a criação de capacidades como forma de vantagem competitiva. Além de trazer uma perspectiva diferente até o momento em estudos acadêmicos (ARGOTE, 2011), poderá contribuir com empresários com interesses em aprofundarem-se no assunto. Inicialmente se apresentam o referencial teórico, em seguida o método, os resultados e, por fim, considerações finais.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem (FLEURY, OLIVEIRA JUNIOR, 2002; POZO, 2002) é uma modificação de estado interior que se manifesta por meio da mudança de comportamento e na persistência desta. Sobre o ponto de vista da teoria sobre

mudança organizacional, o conceito de aprendizagem foi valorizado por seu caráter dinâmico e integrador (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Aprendizagem é o processo pelo qual as capacidades, habilidades, os conhecimentos, o comportamento ou os valores são adquiridos ou modificados, como resultado de experiência, formação, raciocínio e observação (ANTONACOPOULOU, 2006; FERREIRA, 2009).

Um conceito de aprendizagem, todavia, pode ser definido dependendo dos aspectos da aprendizagem que cada teoria enfatiza (CLOSS; ANTONELLO, 2011). Argyris e Schön (1996) apresentam o termo aprendizagem como um produto – alguma coisa aprendida –, que significa o acúmulo de informações na forma de conhecimento ou habilidade, ou seja, o que aprendemos. A aprendizagem, por outro lado, não é apenas reprodução, mas também reformulação e renovação do conhecimento e das capacidades (ANTONELLO, 2011).

Para DiBella e Nevis (1999), AO é a capacidade que uma organização possui ou o processo que utiliza para manter ou melhorar seu desempenho, com base na experiência adquirida. A aprendizagem como um processo que ocorre em três etapas distintas: geração ou aquisição, disseminação e uso do conhecimento. A AO pode ser considerada muito mais complexa do que a aprendizagem individual, pois a maior parte da AO ocorre em momentos individuais que os funcionários experimentam diariamente (GUNS, 1998).

Para Popova-Nowak e Cseh (2015), ontologicamente AO é uma interação dialética entre indivíduos e a organização e, epistemologicamente, é situada em contextos específicos intra e interorganizacionais. AO, portanto, é definida por elas como um processo social de indivíduos participando em práticas situadas que reproduzem e expandem as estruturas de conhecimento organizacional e se articula a múltiplos níveis. Assim, segundo Antonello e Godoy (2010) deve-se levar em conta o fato de que AO recorrem a níveis individuais e suas interações: grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional, portanto em nível interpessoal. Logo, o conceito de AO pode ser considerado a geração de conhecimento individual e organizacional, ou seja, a capacidade individual compartilhada por todos na organização, constituindo uma capacidade organizacional.

AO é o motor da mudança estratégica, no quesito geração de competência. A competição baseada em competência combina perspectivas sobre processos organizacionais. A alavancagem de capacidades conduz a evolução das empresas (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Necessita da participação significativa das pessoas na criação e uso coletivo do conhecimento (BELLE, 2016).

Assim, pode-se dizer que a AO é importante, desde que mostre o foco que se pretende seguir. Neste trabalho, segue a linha de que a aprendizagem parte do indivíduo para a organização. Se todos os funcionários estão engajados em aprender e forem estimulados pela organização, a consequência é um desempenho organizacional melhor (DIBELLA; NEVIS, 1999; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Ou seja, o conhecimento envolve tanto o indivíduo quanto a organização, dentro do contexto dos processos de AO (formal e informal), desenvolvidos a seguir.

## 2.2 Processos de Aprendizagem Organizacional

### 2.2.1 Aprendizagem formal

A expressão aprendizagem formal está ligada à ocorrência de aprendizagem em estabelecimentos ou eventos organizados e estruturados para tanto. De acordo com Borges-Andrade et al (2006), as possibilidades de crescimento residem justamente no alinhamento das ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). As organizações definem sua estrutura por meio de um padrão elaborado e formal de atribuição dos papéis ocupacionais, no qual a divisão do trabalho resulte em especialidades funcionais normalmente baseadas no cargo (COELHO JUNIOR; MOURÃO, 2011).

Antonello et al. (2011) afirmam que esta aprendizagem é individual, com conhecimento vertical e intencional, dentro de estabelecimentos de ensino. Concepções tradicionais de programas de formação adotam como referência a construção de grades de treinamento para promover o desenvolvimento profissional de equipe e indivíduos.

A AO formal pode ser considerada em ações de desenvolvimento formal, sendo eles: treinamentos, cursos de especialização, seminários e *workshpos* (DUTRA, 2008). Adotam como referência a construção de grades de treinamento para promover o desenvolvimento profissional de equipe e indivíduos. Geralmente restritas a cursos

formais e vinculados ao desempenho de um cargo específico aos quais indivíduos devem ser submetidos (BORGES-ANDRADE et al., 2006).

A aprendizagem formal no ambiente organizacional, embora considerada sob o domínio do Desenvolvimento de Recursos Humanos, apresenta algumas situações de caráter experiencial. Nessa linha as ações de desenvolvimento formal constituem a educação continuada, o treinamento, a educação básica, cursos de especialização (ANTONELLO et al., 2011).

Logo, a aprendizagem formal contribui diretamente no desenvolvimento das pessoas na organização (BORGES-ANDRADE et al., 2006). Pode-se afirmar que aprendizagem formal influencia as decisões do indivíduo de dentro para fora (SIMON, 1979).

### 2.2.2 Aprendizagem informal

A aprendizagem informal acontece naturalmente como parte do trabalho diário, como troca de críticas à efetividade no atingimento das metas, e isso gera um ambiente estimulante, desafiador e de desenvolvimento para todos os seus funcionários (ANTONELLO; RUAS, 2005). Orey e Nelson (1994, p. 623) afirmam: “Aprendizagem requer mais que só pensamento e ação, ou uma situação física ou social particular física, ou de receber um corpo de conhecimento; também requer participação nas atuais práticas da cultura”. Algumas organizações reconhecem que há uma transferência de conhecimento e aprendizagem mais integrada e facilitada através de uma autêntica interação social.

Aprendizagem informal é uma atividade que busca e envolve o entendimento, o conhecimento ou a habilidade, que acontecem fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais, incluindo conversas com amigos (LIVINGSTONE, 1999; FREITAS; BRANDÃO, 2006). Este tipo de aprendizagem é baseado por práticas presentes no cotidiano, um conhecimento horizontal e em espaços não educacionais. Esta forma de aprendizagem não requer procedimentos nem momentos certos para que ocorra (LARENTIS; ANTONELLO, 2009).

Conforme Antonello e Ruas (2005), esta é a aprendizagem que se dá em espaços e interstícios de vida organizacional – como nos casos do cafezinho ou durante uma saída de carro, em uma reunião ou durante um processo de produção no

chão de fábrica. É marcado por relação e interação interpessoal em processos sociais básicos como resolução de problemas formais e informais em grupos ou equipes.

A consciência de que uma experiência de aprendizagem involuntária e inconsciente levou a algum lugar (através da socialização), que poderia ocorrer imediatamente após a experiência de aprendizagem ou muitos anos depois; o processo de reconhecimento pode ser internamente retrospectivo e gerado ou externamente conduzido. Aprendizagem informal, como qualquer outro tipo de aprendizado, pode se adicionar ou transformar, resultando diretamente em atividades relacionadas com o trabalho e se dá nos interstícios e espaços da vida organizacional (SCHUGURENSKY, 2000).

Desta forma, as ações informais de aprendizagem humana no trabalho dizem respeito à busca por novos conhecimentos e habilidades pelo indivíduo, de modo não planejado ou estruturado, que emergem a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas. Por exemplo, tirando uma dúvida com algum colega mais experiente sobre algum assunto relacionado ao trabalho, ou mesmo por observação, entre outras possibilidades (COELHO; MOURÃO, 2011).

Nesse sentido, estudo de Ferreira e Godoy (2015) reforçam que o conhecimento provindo da aprendizagem informal é original e está imbricado com o fazer: a experiência é vista como formadora de conhecimento para atuar no trabalho e o desenvolvimento de habilidades estão incorporados nas relações e redes da organização em questão. Nesse aspecto, investigação de Donato, Hedler e Coelho Júnior (2017) apontou que a aprendizagem informal depende principalmente dos relacionamentos interpessoais, desenho das práticas no trabalho, compartilhamento de conhecimento e autodidatismo.

### 2.2.3 Relações entre AO formal e informal: formas de aprendizagem

A literatura normalmente indica uma separação entre a aprendizagem formal e a informal, mas o mais importante é identificar a sua integração. Antonello (2011) fez algumas considerações, entre elas, que não é possível definir tipos separados de aprendizagem formal da informal. Para Watkins e Marsick (1992) aprendizagem informal pode encontrar-se em

processos formais de ensino. Os processos, em relação a isso, envolvem a criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; MCGEE; PRUSAK, 2000) como: socialização (tácito-tácito), externalização (tácito-explícito), combinação (explícito-explícito) e internalização (explícito-tácito). Primeiramente, o conhecimento tácito é socializado, depois externalizado e combinado em novos caminhos para então ser internalizado, abrindo caminho para a geração permanente de inovações, o que, por sua vez, pode levar à conquista de vantagem competitiva

sustentável.

Todas as situações de aprendizagem contêm características formais e informais, mas a natureza e o equilíbrio entre elas variam significativamente de situação a situação (FREITAS; BRANDÃO, 2006). Tendo em vista a interação entre aprendizagem formal e informal, apresentam-se as formas de aprendizagem, conforme Antonello (2011), de acordo com o Quadro 1:

**Quadro 1.** Principais formas de aprendizagem utilizadas pelos gestores no desenvolvimento de capacidades

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
1. Experiência anterior e transferência extraprofissional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiência anterior: transferência de aprendizagem de ocupação/cargo anterior.</li> <li>2. Transferência de aprendizagem oriunda da educação formal anterior: trazer a teoria para prática de cursos realizados no passado.</li> <li>3. Aprendizagem fora do trabalho: lazer, <i>hobby</i>, atividades, trabalho voluntário.</li> </ol>
2. Experienciar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigências, tarefas e problemas complexos.</li> <li>2. Experiências amplas: que requerem múltiplas habilidades e compreensão global.</li> <li>3. Experiências multifacetadas: que requerem conexão entre diversas áreas de conhecimento.</li> <li>4. Atividades pioneiras e de inovação: experiências que envolvem o desenvolvimento de novas ideias ou abordagens.</li> <li>5. Experiências traumáticas: situações difíceis.</li> <li>6. Processos de mudanças organizacional: por exemplo, reestruturação, fusão.</li> </ol>
3. Reflexão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexão sobre a ação: após atividade ou evento.</li> <li>2. Reflexão na ação: durante uma atividade ou evento.</li> <li>3. Reflexão em grupo/coletiva.</li> <li>4. Escrever um jornal reflexivo: diário de aprendizagem, anotações dispersas.</li> <li>5. Refletir sobre como os outros fazem as coisas.</li> <li>6. Questionamento: ser questionado ou questionar a si mesmo.</li> <li>7. Aprendizagem oriunda do fracasso: analisando o que foi errado e por quê.</li> </ol>
4. Autoanálise	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Referindo-se à autoanálise e à auto avaliação.</li> </ol>
5. Observação- Modelos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Observação estruturada e crítica dos outros.</li> <li>2. Observação informal/causal dos outros.</li> <li>3. Usar um modelo de papel positivo: tentar fazer algo como alguém faz.</li> <li>4. Usar um modelo negativo de papel: esforço para não fazer como alguém faz.</li> </ol>
6. <i>Feedback</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Feedback oriundo de sua equipe de trabalho.</li> <li>2. Crítica de pares de trabalho.</li> <li>3. Avaliação de desempenho (formal) por pares/colegas/superiores.</li> <li>4. Escuta eficiente: para o que é dito sobre o desempenho.</li> <li>5. <i>Feedback</i> oriundo de clientes ou de outros profissionais.</li> <li>7. Leitura da linguagem do corpo.</li> </ol>
7. Mudança de perspectiva	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudança de papel.</li> <li>2. Transferência /troca de trabalho.</li> <li>3. Trabalhar com pessoas de áreas diferentes a sua.</li> <li>4. Trabalhar com diferenças culturais e inspiração súbita ou <i>insight</i>.</li> </ol>
8. Mentoria e tutoria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser assistido - tutor - referindo-se à: mentor - orientador/conselheiro: ocupacional, para carreira, para vida pessoal; tutor/treinador - instrução/demonstração.</li> <li>2. Exercer o papel de mentor - tutor - referindo-se à: ensinar: tutoria; instruir; ser mentor/conselheiro de outros e comentários simultâneos às ações.</li> </ol>
9. Interação e colaboração	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho em grupo/equipe.</li> <li>2. Colaboração em projetos.</li> <li>3. Aprendizagem oriunda de outros profissionais da mesma área.</li> <li>4. Aprendizagem a partir de clientes.</li> <li>5. Trabalho em equipes multidisciplinares.</li> <li>6. Rede (networking) com outros profissionais da mesma área.</li> </ol>

10. Cursos e treinamentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Treinamento no trabalho.</li> <li>2. Rotação de funções e programa de Treinee.</li> <li>3. Intensa aprendizagem/ intenso treinamento (muito além do mínimo para um desempenho competente)</li> <li>4. Multiplicação de treinamento/cursos.</li> </ol>
11. Informal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informal no trabalho: baseada na prática: aprendizagem informal e comunidade de prática.</li> <li>2. Informal: em cursos de mestrado e especialização.</li> </ol>
12. Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escrever artigos/ papers/ relatórios.</li> <li>2. Apresentar conferências.</li> <li>3. Justificar/Defender/ Explicar ações.</li> <li>4. Trabalhos do Curso.</li> <li>5. Simulação durante curso.</li> <li>6. Trabalho final e dissertação.</li> <li>7. Especialização/mestrado articulados à aprendizagem baseado no trabalho.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Antonello (2011, p. 232-233).

Logo, essas doze formas de aprendizagem evidenciam a possibilidade dos processos de AO gerarem habilidades. Para Watkins e Marsick (1992), a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades exclusivas para esse fim. Aprendizagem informal pode ser planejada ou não planejada, mas, normalmente, envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo. As formas de aprendizagem não demonstram separação entre aprendizagem formal e informal, mas um conjunto de processos que geram novas capacidades individuais. Henriqson e Kurek (2011), nesse ínterim, revelaram que a aprendizagem formal/treinamentos prova que existe um processo de articulação de dimensões formais e informais, bem como práticas de reflexão na ação, na dinâmica apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional.

Quanto a isso, destacam-se algumas vantagens de visualizar a ligação entre AO formal e informal: evitar a afirmação de que nenhuma é maior ou melhor que a outra; dizer que teorias diferentes só se aplicam em um e não ao outro e, para sua compreensão, há diferenças de aprendizagem; considerar aspectos do contexto no qual ela ocorre e analisar a natureza da aprendizagem em muitas situações (ANTONELLO, 2011).

### 2.3 Indicadores de desempenho para tomada de decisão gerencial

A principal ligação da aprendizagem com o desempenho organizacional está na capacidade do

indivíduo ou nas capacidades individuais em conjunto. A teoria indicada por Antonello et al., (2011) apresentou algumas perspectivas sobre AO: uma delas é a perspectiva estratégica/gerencial.

Existe uma frequência maior na literatura sobre AO denominada Perspectiva da Estratégia Gerencial, que é fonte de heterogeneidade entre as organizações, criando a base para uma possível vantagem competitiva (LOIOLA et al., 2006). Os seguidores desta abordagem acreditam que os gerentes têm o papel ativo e importante no processo de AO, criando um ambiente de aprendizagem dentro das organizações, identificando problemas e tomando decisões estratégicas (ANTONELLO et al., 2011).

Indicadores são definidos como funções que permitem a obtenção de dados sobre medidas relacionadas a um produto, processo, sistema ou uma grandeza ao longo do tempo. Quando esses indicadores estão organizados em uma construção bem-estruturada, tem-se um sistema de medição (MACEDO-SOARES, RATTON, 1999).

Kaplan e Norton (2003) afirmam que, se o desempenho não está sendo medido, ele não está sendo gerenciado. Se a empresa tem a intenção de se manter e prosperar na era da informação, deverá utilizar-se de um sistema de gestão e medida de desempenho derivado de suas estratégias. Drucker (1998) afirma que os indicadores validam a estratégia e traçam uma linha de ação para maximizar os resultados. Schmidt (2009), por outro lado, sinaliza que um sistema de medição de desempenho deve ser estruturado num ambiente consistente, que propicie uma medição sistemática e não esporádica, sendo capaz de gerar um quadro equilibrado dos diferentes aspectos de desempenho.

A gestão eficiente está diretamente ligada aos processos empresariais, nos quais os sistemas baseados em indicadores de desempenho transmitam as informações para os objetivos estratégicos (REGINATO; GUERREIRO, 2011). Avaliar o desempenho significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito diante das expectativas preestabelecidas, ou seja, avaliar seu desempenho passa a ser um caminho para se tomar decisões corretas (CATELLI, 2006).

Em relação a isso, tomada de decisão é um processo encadeado que se apoia em aspectos cognitivos de coleta de dados, análise e julgamento. Recomenda que se deve identificar os componentes da decisão para entender o julgamento organizacional (BAZERMAN, 2004).

Para que se possa determinar a qualidade de uma decisão, deve se compará-la diretamente com as experiências, com os fatos, ou verificar através do raciocínio lógico outras proposições que possam ser utilizadas (SIMON, 1979). Indicadores de desempenho são fornecedores de dados e informações para a tomada de decisão (KAYADOS, 1991).

Os processos de aprendizagem, conforme Ferreira (2009) pode ser analisado a partir de diferentes perspectivas. Alguns eventos que produzem um incidente de aprendizagem são externos e internos. A socialização do conhecimento ocorre por processos formais e informais ao longo do trabalho (LOIOLA; NERIS; BASTOS, 2006). Os processos de aprendizagem particularmente respondem a questões: o que e como foi aprendido. Considerando que as capacidades individuais são melhoradas pela AO, tem-se uma capacidade maior de utilização e interpretação de dados gerenciais. Pois, segundo Daft e Weick (1984), a interpretação é um processo pelo qual é dado sentido à informação. A decisão pode ser tomada, então, a partir de informações estruturadas, ou seja, relatórios de indicadores de desempenho (LACHTERMACHER, 2009).

Desta maneira, segundo Antonello e Godoy (2010), pode se identificar a possibilidade dos

processos de AO contribuir na capacidade de interpretar os indicadores para a tomada de decisão, possibilitando resultados melhores, ou não, para a empresa. Desta maneira, fatores como capacidades adquiridas na vida profissional e acadêmica, conjuntamente com indicadores, contribuirão no desempenho organizacional.

### 3 Metodologia

Foi selecionado como método o estudo de casos múltiplo, o qual permite maior riqueza nos achados (YIN, 2010). O campo de estudo foram empresas agroindustriais produtoras de maçã. Por empresa agroindustrial compreende-se aqui a unidade produtiva que transforma o produto agropecuário natural ou manufaturado para sua utilização intermediária ou final (PEREIRA, 1996).

Foram selecionadas quatro maiores empresas situadas no Município de Vacaria, no Estado do Rio Grande do Sul, produtoras de maçã. Maiores no seu faturamento e número de funcionários em relação ao município. O município de Vacaria é um dos maiores produtores de maçã do estado e do país com base nas informações da Agapomi (2011) (Associação dos Produtores de Maçã) e Emater (2011). As empresas selecionadas têm capacidade de produção, armazenagem e revenda de maçã como foco principal. Além disso, atuam há pelo menos cinco anos, com participação no mercado nacional e internacional, e a composição administrativa hierárquica é bem estabelecida.

Com isto, foi possível selecionar gestores e responsáveis de setores que utilizam indicadores para tomar decisões. Todos os entrevistados são gerentes ou gestores de áreas administrativas financeiras, que trabalham com relatórios gerenciais para tomar decisões.

A pesquisa entrevistou onze profissionais, que compõem a área de gestão das empresas (gerentes, gestores e diretores), pois eles teriam que de alguma forma trabalhar com indicadores de desempenho para tomada de decisão.

**Quadro 2.** Perfil dos participantes da pesquisa

Empresa	Área	Cargo	Formação acadêmica
A	Administrativa	Diretor administrativo e financeiro	Bacharel em Ciências Contábeis
	Administrativa	Gerente administrativo	Bacharel em Ciências Contábeis
	Comercial	Gerente comercial	Bacharel em Ciências Contábeis
B	Administrativa	Gerente de recursos humanos	Bacharel em Administração
	Administrativa	Gerente contábil	Bacharel em Ciências Contábeis

	Administrativa	Gerente em informática	Técnico em TI
C	Administrativa	Diretor administrativo e financeiro	Bacharel em Direito
	Administrativa	Gerente de recursos humanos	Bacharel em Ciências Contábeis
	Administrativa	Gerente financeiro	Bacharel em Administração
D	Administrativa	Diretor administrativo e financeiro	Bacharel em Direito
	Administrativa	Gerente financeiro	Bacharel em Administração

Fonte: Dados da Pesquisa

Com estas onze entrevistas foi possível obter redundância nos dados. Consideraram-se três integrantes de cada empresa para qualificar as respostas, pois conforme Flick (2009), a escolha dos participantes deve se mostrar rica em informações relevantes, permitindo análises com maior profundidade possível. Apenas uma empresa teve duas entrevistas, em função do tamanho menor, comparativamente às outras. A pesquisa ocorreu entre o período de agosto a outubro de 2013.

Utilizou-se de um rol de questões, e a análise dos dados consistiu no exame, na categorização, na tabulação, no teste e nas evidências recombinadas, para tirar conclusões baseadas empiricamente (YIN, 2010). Com a análise de conteúdo, através da grade mista, foi possível fazer o tratamento dos dados, que visou identificar o que está sendo dito a respeito do tema proposto (VERGARA, 2008).

As categorias prévias de análise que fazem a ligação da AO com os indicadores de desempenho foram determinadas da seguinte maneira: num primeiro momento, verificaram-se as dificuldades encontradas nas formas de aprendizagem (ANTONELLO et al., 2011). Após tentou-se evidenciar como cada forma de aprendizagem contribuiria na interpretação e no uso de indicadores. Na pesquisa foram feitas análises sobre as formas de aprendizagem de maneira a identificar qual forma de aprendizagem era considerado como a maior geradora de aprendizagem. Por fim visou-se avaliar se como cada forma de aprendizagem contribuiria na capacidade de tomada de decisão ao interpretar e utilizarem os indicadores (SIMON, 1981).

## 4 Análises

### 4.1 Formas de aprendizagem organizacional

Os resultados decorrentes da ocorrência das formas de aprendizagem indicadas por Antonello (2011).

A primeira forma de aprendizagem é a

classificada como Experiência Anterior e Transferência Extraprofissional e se mostrou presente na vida profissional dos gestores especialmente dos profissionais de carreira. Foi relatado pelos entrevistados que ler livros, praticas de atividades de lazer e ocupação de cargos empresariais anteriores são situações de aprendizagem.

A segunda forma de aprendizagem, classificada como Experienciar, ficou clara no trecho de entrevista, quando menciona que:

*[...] depois de 25 anos de empresa eu passei por uma situação difícil que foi a minha demissão num momento onde eu era diretor financeiro da empresa. (DIRETOR DA EMPRESA A).*

Fatos que podem ser considerados estresse para o gestor pareceram como fatores de aprendizagem, pelo fato de intensificar o problema. A intensificação de uma situação difícil sobre determinada situação força o indivíduo a aprender.

A terceira forma de aprendizagem, classificada como Reflexão, também apresentou-se nos resultados. Mencionou um dos entrevistados que as experiências dependem do momento em que se propõe observá-las, ou seja, não basta ter a oportunidade de aprender, mas também a de querer aprender. Isso se percebe no trecho a seguir:

*Sim [...] todas as experiências geram aprendizagem desde que você se propõe observá-las, ou seja, você passa por uma experiência e está observando aquilo [...] você pode trazer para sua vida pessoal e profissional e eu acho que isso é muito importante e que valoriza a sua tomada de decisão. (GERENTE FINANCEIRO EMPRESA C).*

Isso demonstra que a reflexão pode trazer amarrações entre conhecimento e novo conhecimento aproveitando o que se sabe e ajustando a nova situação. Assim, percebe-se que a reflexão não deve ser vista de forma isolada, por

sempre estar relacionada a uma situação que o indivíduo esta passando para que ela aconteça.

A quarta forma de aprendizagem, classificada como Autoanálise que é aprendizagem pelo auto conhecimento, se mostrou na situação em que se começa a refletir sobre se o negócio é viável ou não, como destaca este trecho:

*[...] uma coisa que eu sempre me pergunto se esse negócio é viável? [...] sim e não por quê? Nós dependemos de muita mão de obra e a mão de obra está cada vez mais complicada, mais exigente e esta cada vez mais engessado para trabalhar. Então a gente começa a fazer reflexão se o nosso negócio é viável....*  
(DIRETORA EMPRESA D).

A quinta forma de aprendizagem é a classificada como Observação-Modelo e está mais ligado ao fato de considerar as mesmas atitudes que ação do outro profissional. Um modelo empresarial está mais focada no sentido de usar os mesmos meios que a empresa utilizou para chegar ao mesmo fim. Isso se observa, por exemplo, neste trecho:

*[...] você vê uma empresa que está indo muito bem e você se interessa e vai verificar por que elas estão vendendo o mesmo produto que eu... e por que ela consegue ir melhor que eu.*  
(GESTOR FINANCEIRO EMPRESA A).

A questão de a empresa tentar ser igual à empresa concorrente pode trazer um grande aprendizado. Porém vale ressaltar que, muitas vezes, serve apenas para dizer que não pode ser igual à empresa idealizada.

A sexta forma de aprendizagem é a classificada como *Feedback* e logo os gestores mencionaram que é importante ferramenta de aprendizagem. Não houve exemplos mais concretos sobre como ocorreu à aprendizagem, mas ficou evidente que eles acreditam que é uma forma de aprender e que está presente em diversas outras formas de aprendizagem, pois representa um retorno daquilo que é realizado. *Feedback* é considerado um fator que facilita a aprendizagem. (ANTONACOPOULOU, 2001).

A sétima forma de aprendizagem é a classificada como Mudança de Perspectiva. Esse processo está relacionado ao sentido de mudar a forma de ver as situações e aprender com isso. Dos resultados foram mencionados realiza a

observação dos colegas ou numa gestão sem autoritarismo. E um dos trechos que se mostrou muito presente foi quando o gestor assumiu o cargo pela primeira vez:

*[...] quando eu assumi como gestor da primeira vez e tive que mudar a minha postura perante meus colegas [...] bom naquele momento tive um aprendizado enorme [...] outro momento de mudança de postura foi quando eu assumi um cargo acima do que estava [...] e as outras pessoas te tratam com respeito e geram aprendizado, pois as relações mudam.* (GESTOR FINANCEIRO EMPRESA C).

Com isso se percebe que o fato de ser forçado a agir de forma diferente, por obrigações estruturais ou gerenciais, afirma-se mais um modo de aprendizagem.

A oitava forma de aprendizagem é a classificada como Mentoria e Tutoria, foi mencionada nas entrevistas como uma forma de aprendizagem que contribui na aprendizagem quando na orientação de um cargo novo, na tentativa de expor o conhecimento para seu tutor.

A nona forma de aprendizagem é a classificada como Interação e Colaboração. Essa forma de aprendizagem está mais relacionada ao fato de que trabalhos em grupo contribuem para a aprendizagem. Foi mencionado pelos entrevistados que nas reuniões mensais, nas relações de trabalho trocando as experiências são ambientes de aprendizagem.

A décima forma de aprendizagem é a classificada como Cursos e Treinamentos. Nesta forma os entrevistados mencionaram que cursos na área em se trabalha, cursos realizados pela empresa são meios de aprendizagem.

A décima primeira forma de aprendizagem é a classificada como Informal. Esse processo não é muito simples de averiguar, até porque se trata de algo com difícil lembrança por parte dos entrevistados. Porém foi mencionado que nas reuniões festivas realizado pelos funcionários da empresa, conversas paralelas nas reuniões e troca de dificuldades entre empresas do mesmo ramo.

A décima segunda forma de aprendizagem é a classificada como Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática. O fato de pôr em prática o que se aprendeu na vida acadêmica não é tarefa fácil, segundo os entrevistados.

Percebeu-se, diante do que foi dito anteriormente que as formas de aprendizagem

indicadas por Antonello (2011), que condizem com os processos de aprendizagem, estão presentes e atuantes na vida destes gestores.

Conforme a teoria, não existe uma referência única para a aprendizagem, mas a integração entre elas pode ser mais do que aprender, é ganhar sabedoria. O conhecimento é mediado pelas relações sociais, e o *knowing* é parte de uma adequação a um hábito social, uma vez que o conceito de social é separado do mental e individual, e anexado ao de saber; na prática, inúmeras rotas se abrem. (GHERARDI, 2001).

Não poderíamos destacar qual forma de aprendizagem está mais presente, pois é muito relativo em relação a cada indivíduo, ou seja, cada indivíduo tem a sua forma de aprender. Conforme Antonacopoulou (2001), a forma como um gerente aprende pode fazer: Gerentes Matofóbicos, Gerentes Filomáticos e Gerentes Aprendizes. Os matofóbicos são aqueles que, embora cientes da necessidade de aprender, ainda assim relutam em fazê-lo. Os filomáticos são indivíduos que apreciam a necessidade de aprender e engajam-se em um processo de aprendizagem consciente e ativo para aperfeiçoar, indo além das fronteiras do contexto em que operam. E os aprendizes são aqueles que são emocionalmente competentes para entender e tratar do conflito interno entre a necessidade pessoal, a autorrealização e a autossatisfação, bem como a necessidade de ser um membro de um grupo social.

A aprendizagem formal e informal pode ser confirmada perante os resultados da pesquisa, ratificando o estudo de Antonello (2011) sobre a existência dessas formas de aprendizagem na vida dos gestores que criam capacidades. A sua falsa separação também pode ser confirmada, nos momentos que retratam mais de uma forma de aprendizagem ao mesmo tempo, reafirmando que a aprendizagem informal encontra-se em processos formais e informais de ensino (WATKINS; MARSICK, 1992), e que eles podem pender para um dos lados (WENGER, 2000), dependendo de cada situação.

#### 4.2 Dificuldades encontradas nas formas de aprendizagem organizacional

Em um segundo momento foram analisadas as dificuldades encontradas nas formas de aprendizagem, ou seja, mesmo que se considere o

processo de aprendizagem uma forma de aquisição do conhecimento, ele pode apresentar dificuldades. Apresenta-se para cada forma de aprendizagem os seguintes resultados, de acordo com os relatos dos entrevistados. Para cada categoria de aprendizagem se apresenta as dificuldades encontrada pelo gestor na aprendizagem.

Na primeira forma de aprendizagem, classificada como Experiência Anterior e transferência extraprofissional, não se teve respostas claras, mas os entrevistados ressaltaram a mudança, mesmo sendo por necessidade, como algo difícil de realizar ou desconfortável. Manter o comprometimento com os processos iniciados na empresa e as adaptações necessárias no contexto empresarial.

A segunda forma de aprendizagem classificada como Experienciar, evidenciou-se que não basta passar pelo processo de aprendizagem, tem que tentar entender, como demonstra este trecho:

*[...] a gente é tão cabeça dura que faz mais de uma vez o mesmo problema sem se dar conta. (DIRETORA EMPRESA D).*

Nota-se que, se não realizar a reflexão ou não tentar assimilar o processo de aprendizagem, pode-se esquecer a situação ocorrida e não conseguir lembrar depois em uma nova situação. Isso remete à dificuldade de fazer essa análise após o processo de aprendizagem. Foi mencionado também os fatos de adaptar as dificuldades financeiras da empresa como uma experiência com aprendizagem.

A terceira forma de aprendizagem, classificada como Reflexão, remete às mesmas características anteriores mencionadas na forma de aprendizagem experienciar, pois a dificuldade está em querer fazer a reflexão sobre algo, ou lembrar-se de realizar a reflexão. Foi mencionado que a dificuldade está em estar disposto a refletir a situação para aprender com ela.

Na quarta forma de aprendizagem, classificada como Autoanálise, mencionaram os entrevistados que apenas o fato de não querer aceitar os próprios defeitos, para corrigir e aprender com isso, é uma dificuldade nesta forma de aprendizagem.

A quinta forma de aprendizagem, classificada como Observação-Modelo apresentou uma dificuldade, que seria a de ter um

modelo profissional a seguir e não ter acesso maior a esse profissional; entender o que esse profissional faria na mesma realidade da empresa em que se trabalha. Ou seja, um maior contato com profissionais poderia diminuir essa dificuldade.

No fato de seguir modelos profissionais, a dificuldade está em se adaptar àquilo que se considera ideal para sua realidade pessoal, presente no trecho:

*[...] você não é outra pessoa e você tem as suas limitações, ou seja, tuas formas de expressar e eu faço isso... tu nunca vai ser igual à outra pessoa por que ... eu observo, mas não tento ser igual, mas por serem pessoas diferentes que não conseguirei fazer igual porque nunca ninguém faz igual à outra pessoa, e hoje observo se as pessoas... e procuro trazer mais para minha realidade... (GERENTE FINANCEIRO EMPRESA C).*

Pode-se afirmar, diante desta descrição, que os modelos profissionais podem ser um norte a seguir, mas não o caminho exato a esse profissional-modelo. Isso acontece, pois a realidade percebida de cada pessoa, sobre quase todas as coisas, é individual.

A sexta forma de aprendizagem foi classificada como *Feedback*. Este processo de aprendizagem também tem dificuldades, conforme os dois trechos a seguir:

*Eu gosto de receber feedback das minhas ações, mas eu não gosto de realizar para alguém... (GESTORA FINANCEIRA EMPRESA C).*

*[...] e às vezes, no feedback, eu posso estragar essa relação da forma como eu coloco as coisas [...] (GESTORA FINANCEIRA EMPRESA C).*

Ou seja, percebe-se que o fato de realizar o uso dessa prática, como forma de aprendizagem, pode gerar também a incapacidade de querer realizar ou realizar erroneamente.

A sétima forma de aprendizagem, classificada como *Mudança de Perspectiva*, é apresentada como uma mudança de postura, que envolve também dificuldades, como foi mencionado sobre o fato de assumir como gestor.

*Assim, eu comecei na empresa como auxiliar de escritório e hoje eu sou gerente financeiro. Então, minha postura mudou drasticamente,*

*porque é estranho eu ter subordinados a mim na empresa bem mais velhos que eu... então a minha postura não pode ser tão extrovertida e aí eu tento fazer uma postura de supervisor [...] e aí eu encontrei uma dificuldade enorme para mudar a postura [...] (GERENTE FINANCEIRO EMPRESA C).*

Na oitava forma de aprendizagem, classificada como *Mentoria e Tutoria*, a dificuldade apresentada na aprendizagem foi no momento de ser tutor, saber se realmente o tutoreado está aprendendo. Ter a capacidade de perceber se realmente a pessoa está entendendo o que ela precisa saber ou conseguir verificar se aquilo que se está dizendo é algo que a pessoa está entendendo.

A nona forma de aprendizagem foi classificada como *Interação e Colaboração*. A dificuldade mais apresentada é aceitar as ideias dos colegas. Quando se trabalha em grupo, alguma ideia se sobressai das demais para um fim comum; então, a dificuldade apresentada pelos entrevistados é que, muitas vezes, não se consegue visualizar a ideia do colega, como melhor do que a ideia pessoal.

A décima forma de aprendizagem foi classificada como *Cursos e Treinamentos*. A dificuldade enfrentada foi o fato de realmente querer participar dos cursos e de realmente estar disposto a aprender.

A décima primeira forma de aprendizagem é a classificada como *Informal*. Nessa forma não houve menção de dificuldade, até porque não há previsão de acontecer.

A décima segunda forma de aprendizagem foi classificada como *Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática*. A dificuldade está na capacidade de tomar a iniciativa de realizar tal ação. A dificuldade está também em conseguir fazer as relações entre teoria e prática, e saber o que realmente pode ser usado na prática.

Percebeu-se pelos resultados que a ansiedade e o conflito foram mencionados como fatores que dificultam o processo de aprendizagem. Uma das dificuldades mencionada também é a adaptação, pelo simples fato de o ser humano estar acostumado a se acomodar. Isso se percebe neste depoimento:

*A adaptação é a maior dificuldade [...] você está num modelo mental e você é obrigado a mudar [...] você está na sua rotina e se você*

*quer a mudança e até você criar essa rotina novamente [...] você acaba realizando um desconforto, que faz parte do aprendizado.* (GESTOR RH EMPRESA B).

Perante isso, nota-se que, dentre quase todas as formas de aprendizagem, há dificuldades. Antonello e Godoy (2010) mencionaram, não se pode afirmar que a perspectiva é sempre positiva. Tem-se que observar a neutralidade da meta, pois nem sempre abarcam satisfatoriamente todas as condições expostas sobre a aprendizagem. Isso se nota nas relações de dificuldades encontradas nas formas de ampliar o conhecimento. Antonacopoulou (2001) menciona que fatores pessoais e organizacionais que afetam negativamente, ou que inibem os processos de aprendizagem.

#### 4.3 Processos de aprendizagem organizacional e sua relação com a interpretação dos indicadores de desempenho

Apresenta-se como as formas de aprendizagem podem contribuir para a interpretação dos indicadores de desempenho. A primeira forma de aprendizagem, classificada como Experiência Anterior e Transferência Extraprofissional, mostrou que essa forma pode contribuir apenas quando o gestor já tenha passado por uma mesma situação, que exigiu as mesmas demandas; logo, utilizou-se da mesma situação vivida anteriormente. Quando implantou um novo sistema de indicadores.

A segunda forma de aprendizagem, classificada como Experienciar, segundo os gestores, pode contribuir no sentido de entender por que utilizar indicadores de desempenho, pois o fato de ter passado por algumas situações difíceis força o gestor a entender a função de situações diante da realidade das ocasiões.

A terceira forma de aprendizagem, classificada como Reflexão, foi muito mencionada pelos entrevistados, como forma de analisar os indicadores. Isso se percebe no seguinte fato:

*[...] reflexão é colocar a massa crítica para funcionar, então para fazer uma análise eu coloco a massa crítica e faço a análise, pois indicadores de desempenho são números e alguém tem que interpretá-los, isso pode ser feito de várias maneiras, ou seja, para mim reflexão é um meio para tomar a decisão.*

(GESTOR DE RH EMPRESA D).

Logo, pode-se afirmar perante isso que o que contribui para a interpretação dos indicadores é a reflexão. Porém, a reflexão só vai existir se o gestor entender a informação que gera esse indicador. Foi mencionado também que ocorre também quando se faz a pergunta: como foi feito esse indicador?

A quarta forma de aprendizagem, classificada como Autoanálise, foi considerada como contribui no fato de reforçar a ideia de pensar antes de agir. Logo, essa forma pode ajudar a prevenir interpretações errôneas. Isso se nota no trecho seguinte:

*[...] os indicadores são sempre muito objetivos e muito técnicos e o autoconhecimento é um pouco diferente, mas, quando a pessoa se conhece de verdade ela tem condições inclusive avaliar melhor o indicador.* (GESTOR DE RH EMPRESA B).

A quinta forma de aprendizagem, classificada como Observação-Modelo, foi mencionada como contribuinte no sentido de dar maior segurança à interpretação. Isso ocorre, por exemplo, na avaliação de modelos de outras empresas; faz com que o gestor siga as mesmas ideias, no sentido de facilitar a decisão. Seria quase que como apropriar as decisões dos outros, sejam concorrentes ou não.

A sexta forma de aprendizagem, classificada como *Feedback*, segundo os entrevistados, contribui no sentido de visualizar as relações entre passado e futuro, e de deixar mais claras algumas percepções que não se tem em situações de exigência decisiva dentro da empresa.

A sétima forma de aprendizagem, classificada como Mudança de Perspectiva, conforme as respostas dos entrevistados podem contribuir no sentido de visualizar de forma diferente os indicadores de desempenho, e não numa interpretação direta sobre os resultados que os indicadores demonstram.

A oitava forma de aprendizagem, classificada como Mentoria e Tutoria, contribui no sentido de entender os indicadores de forma geral; contribui na criação de novos indicadores.

A nona forma de aprendizagem, classificada como Interação e Colaboração em Grupo, pode contribuir quando a experiência dos colegas é compartilhada, facilitando a

interpretação dos indicadores e no sentido de averiguar a mesma linha de pensamento da dos dirigentes,

A décima forma de aprendizagem, classificada como Cursos e Treinamentos, foi mencionada pelos entrevistados como uma área que pode contribuir, somente se for relacionada à área em que se atua. Assim, um curso sobre finanças aparentemente não se aplica ao profissional do setor comercial, pois são situações distintas entre um cargo e outro.

A décima primeira forma de aprendizagem, classificada como Informal, segundo as entrevistas, apresentou que pode contribuir somente se estiver relacionada com a área e conseguir fazer as relações com a realidade da empresa. O que pode não ser uma tarefa fácil, porque a teoria tem uma visão simples de as coisas funcionarem, e na prática as diversidades pode ser mais complexas, por envolver mais itens do que aparenta ter na teoria.

A décima segunda forma de aprendizagem, classificada como Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática, segundo os entrevistados, contribui quando focada na área de interesse do gestor, no sentido de entender melhor os conceitos dos indicadores; no sentido de analisar os grandes investimentos, nos quais busca a teoria já formada por gestores de sucesso.

Assim as formas de aprendizagem estão relacionadas com a interpretação dos indicadores de modo mais subjetivo. Fica evidente que os indicadores estão dentro do contexto da administração da empresa, mas não se pode isolar de forma que seus dados e suas interpretações sejam certos e totalmente objetivos. Os indicadores fazem parte da decisão, mas a subjetividade existe e parece ser difícil a sua extração. Ou seja, fica claro que, na análise das formas de aprendizagem, o uso e a interpretação dos indicadores envolvem bastante da subjetividade dos envolvidos, das suas trajetórias, dos seus interesses, dos seus anseios, mesmo que estejam envolvidos com informação geralmente numérica. Os indicadores contribuem com a administração, e a sua interpretação vai depender não apenas da capacidade objetiva do indivíduo, mas de entender a informação gerada pelo indicador e de poder verificar se aquele indicador pode contribuir ou não na tomada de decisão.

#### 4.4 Processos de aprendizagem organizacional e sua relação com tomada de decisão, através dos indicadores de desempenho

Nesta seção destaca-se de que maneira cada processo de aprendizagem interfere na tomada de decisão, através da interpretação dos indicadores de desempenho. Pode-se afirmar que a contribuição das formas de aprendizagem pode ser diferente para a interpretação dos indicadores de desempenho e para a tomada de decisão.

A primeira forma de aprendizagem, classificada como Experiência Anterior e Transferência Extraprofissional, apresentou-se como podendo contribuir no sentido de dar maior segurança. Isso acontece, pois um fato já vivido pelo gestor é utilizado como referência para uma situação similar. Neste processo de aprendizagem, experiência anterior se obtém conforme trecho da entrevista, com a seguinte questão na forma de aprendizagem:

*[...] eu pratico natação já faz alguns anos e assim ela me trouxe o controle da confiança e a paciência... Assim, quando eu comecei minha carreira eu me considerava muito impaciente... e isso chegava a gerar um pouco de agressividade... e aí, no exercício, somos obrigados a dividir espaço com outras pessoas, e você tem que respeitar... e aí ali é físico... não é subjetivo... e, assim... essa situação, que tem que lidar com isso... em esperar... a paciência... acho que assim... são coisas que agregam. (GESTOR FINANCEIRO EMPRESA A).*

O processo de aprendizagem presente contribuiu para tomadas de decisão, segundo o gestor, pois ele menciona que, no momento de tomar decisões, ela tenta utilizar a serenidade adquirida nesse processo de aprendizagem.

A segunda forma de aprendizagem, classificada como Experienciar, mostrou que o gestor se comporta com mais cautela. Isso pode acontecer porque as situações extremas podem criar aprendizagens que podem mudar o jeito de se fazer as coisas.

A terceira forma de aprendizagem, classificada como Reflexão, apresentou-se como fator determinante, destacando que em toda tomada de decisão há uma reflexão. Neste caso, a reflexão pode ser, sim, uma forma de influenciar uma tomada de decisão, lembrando que as decisões serão boas ou ruins, dependendo de cada

caso e do modelo mental de cada pessoa.

A quarta forma de aprendizagem, classificada como Autoanálise, contribui no sentido de reforçar o fato de pensar antes de agir, e de que pode ajudar a prevenir decisões equivocadas.

Na quinta forma de aprendizagem, classificada como Observação-Modelo, observou-se que, quando se aprende com um modelo profissional, não significa que se conseguirá tomar as mesmas decisões que ele. Porém pode contribuir no sentido de seguir com as mesmas ideias administrativas que o profissional modelo seguiu em outra empresa.

A sexta forma de aprendizagem, classificada como *Feedback*, se apresentou mais relacionada com decisões comportamentais. O processo de aprendizagem *feedback* foi mencionado pelos gestores entrevistados como uma forma de entender o que a empresa espera de cada um. Diante das respostas obtidas pelo *feedback*, acaba-se mudando a forma de tomar a decisão, porque vai se tentar atingir os objetivos que a empresa quer e não o que se entende como melhor para empresa que esta administrando.

A sétima forma de aprendizagem, classificada como Mudança de Perspectiva, foi tida como contribuinte no sentido de entender as decisões coletivas, na mudança de percepção sobre as decisões. Quando se muda a forma de comportar e pensar, pode mudar a forma como tomamos decisões.

A oitava forma de aprendizagem, classificada como Mentoria e Tutoria, ajuda, conforme os gestores, a entender melhor a posição de decidir. O fato de alguém orientar sobre determinada decisão não significa que a próxima decisão vai ser igual àquela com a qual se teve o primeiro contato.

A nona forma de aprendizagem, classificada como Interação e Colaboração, segundo as respostas dos gestores, contribui quando se observa as decisões de outros colegas.

Facilita pela experiência dos colegas. Foi mencionado que pode contribuir para um gerenciamento melhor, como se demonstra no trecho:

*Quando você faz um trabalho em grupo que tenha essa interação, a tendência é que no decorrer dos trabalhos flua muito melhor [...] é muito maior porque o pessoal tá sabendo o que você está fazendo e se tu tens alguma dificuldade, você tira ali mesmo e inclusive durante a colheita, agora, estamos fazendo semanalmente e discutíamos o que foi lançado para que foi realizado. (GESTOR COMERCIAL EMPRESA A).*

A décima forma de aprendizagem, classificada como Cursos e Treinamentos, segundo a pesquisa, contribui quando se faz relações com a realidade. Ou seja, quando se relaciona com a teoria e prática.

A décima primeira forma de aprendizagem, classificada como Informal, segundo as entrevistas, apresentou que pode contribuir somente se estiver relacionada com a área e conseguir fazer as relações com a realidade da empresa.

Quanto à décima segunda forma de aprendizagem, classificada como Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática, não foi possível detectar relações desta forma de aprendizagem com a tomada de decisão, através dos indicadores de desempenho. Os gestores não perceberam em que momento uma teoria interferia na decisão.

#### 4.5 Esquema conceitual proposto

Nesta seção se apresenta os resultados vistos até aqui de maneira simplificada. Cada categoria apresenta as principais respostas das entrevistas. Após apresenta-se o esquema conceitual proposto diante dos resultados.

**Quadro 3.** Ocorrência e Dificuldades das Formas de Aprendizagem

<b>Categoria</b>	<b>Ocorrência das formas aprendizagem</b>	<b>Dificuldades nas formas de aprendizagem</b>
1. Experiência Anterior e Transferência	1. Ocupação de cargo profissionais anteriores 2. Ler um livro: Uma biografia de um profissional de sucesso 3. Aprendizagem fora do trabalho: atividade de lazer	1. Desconforto na mudança de se fazer alguma coisa que nunca fez 2. Manter o comprometimento do processo iniciado 3. Quando surgem Novidades no serviço e obriga a ajustar-se

2. Experienciar	1. Situações de dificuldades na vida particular e profissional 2. Mudança Organizacional e Estrutural da empresa 3. Passar pela queda da produção da empresa, dificuldades financeiras	1. Enfrentar as mudanças no trabalho 2. Conseguir segurança no que se está fazendo 3. Ter jogo de cintura para driblar as dificuldades financeiras
3. Reflexão	1. Reflexão depois das ações realizadas 2. Reflexão nas decisões importantes 3. Reflexão sobre os indicadores de desempenho	1. Estar pronto para tomar a iniciativa de refletir e fazer algo 2. Manter a linha de pensamento da reflexão como algo novo 3. Saber se estou refletindo de forma a atingir os resultados
4. Autoanálise- autoconhecimento	1. Autoanálise dos atos realizados, como melhoria constante 2. Autoanálise para ser um profissional melhor 3. Na própria auto análise de tenta entender situação problema	1. Reconhecer os próprios erros 2. Adaptar perante a um modelo considerado ideal 3. Saber se está pensando de maneira correta sobre si mesmo
5. Observação- modelos	1. Tentando seguir profissional bem-sucedidos 2. Tentando não errar o que outros profissionais erraram 3. Analisar um pouco de cada profissional	1. Não ter contato maior com o modelo considerado ideal 2. No momento de aceitar em seguir um modelo proposto
6. Feedback	1. Pela realização dentro da corporação. 2. Pela troca de informações de um sobre outro	1. Aceitar os <i>feedbacks</i> negativos ou não esperado 2. Criar a capacidade de aprender com a crítica 3. A realização correta da ferramenta <i>feedback</i>
7. Mudança de perspectiva	1. No momento que assumiu a gerencia do setor 2. Observação de ações de colegas 3. Por gerir um setor com menos autoritarismo	1. Entender que tudo pode não parecer o que é 2. O receio dos colegas em relação a virarem subordinados 3. Entender que nem sempre se tem razão das coisas
8. Mentoria e Tutoria	1. Passar conhecimento para os outros 2. Aprender com o Tutor experiente 3. Ser orientado no novo cargo	1. Saber se o aprendiz está captando os conceitos 2. Fazer as pessoas te entenderem o que se está falando 3. Não ter perfil para o cargo o qual foi designado
9. Interação e colaboração (em grupo)	1. Reuniões mensais com plano de discutir as metas 2. Pela troca de conhecimentos e experiências de outros colegas 3. Pelo espírito de equipe	1. Aceitar as propostas dos outros 2. Entender que cada indivíduo pensa de uma forma 3. Falta de interesse da empresa em realizar integrações
10. Treinamentos	1. Cursos realizados pela empresa 2. Cursos paralelos os quais reforçam conceitos 3. Cursos relacionados a área	1. As pessoas aceitarem a desenvolver as habilidades 2. As mudanças a ajustar ao novo modelo aprendido 3. Resistência das pessoas a frequentarem os cursos
11. Informal (no trabalho ou em cursos)	1. Reuniões festivas pelo funcionários 2. Em quase todas a situações de conversa paralelas 3. Na troca de dificuldades com outras empresas	1. Não perceber os fatos diante de si.
12. Aprendizagem pela articulação da teoria e prática	1. Participação de Cursos de Graduação e Pós-graduação	1. Decisão de tomar a iniciativa de tentar fazer a articulação 2. A Qualificação dos docentes destes cursos 3. Tomar a iniciativa de frequentar outro curso depois de anos

**Quadro 4.** Contribuição para interpretação e tomada de decisão

Categoria	Contribuição para a interpretação dos indicadores	Contribuição na tomada de decisão
1. Experiência Anterior e Transferência	1. Quando já se passou por situação parecida 2. Ajuda por ter tido visto como são determinados os dados 3. Contribui na implantação de novos indicadores	1. A pessoa tem mais segurança na decisão 2. Facilita quando se tem conhecimento de como funciona o indicador

2. Experienciar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Influência na forma de ver como um todo</li> <li>2. Contribui no sentido de alterar o método de avaliação</li> <li>3. Facilita a entender o porquê se utiliza aqueles dados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muda a formade pensar sobre determinados assuntos</li> <li>2. Deixa a pessoa mais delicada nas decisões</li> <li>3. Contribui no sentido de tomar a decisão mais segura</li> </ol>
3. Reflexão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribui em todo momento pois é a análise crítica</li> <li>2. Está no momento da pergunta: como foi feito esse indicador?</li> <li>3. Contribui no sentido de ser mais racional do que emocional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuem para formação da base crítica</li> </ol>
4. Autoanálise- autoconhecimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforça o fato de pensar antes de agir</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribui quando se questiona sobre os atos escolhidos</li> <li>2. Reforça o fato de pensar antes de agir</li> </ol>
5. Observação-modelos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribui para ter mais segurança na interpretação</li> <li>2. Quando o modelo profissional esta mesmo ramo de trabalho</li> <li>3. No sentido de igualar com outra empresa bem-sucedida</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muda a razão pela qual se pretendia escolher</li> <li>2. Contribui no sentido de tomar as mesmas iniciativas de uma empresa concorrente empresa concorrente</li> </ol>
6. <i>Feedback</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribui no sentido de entender o que se está pensando</li> <li>2. No esclarecimento de metas entre a empresa /cargos</li> <li>3. Clareando algumas percepções após passar pela situação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribui em decisões comportamentais</li> <li>2. Contribui no sentido de criar parâmetros de decisão</li> </ol>
7. Mudança de perspectiva	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribui no sentido de ver que pode ser de outra forma a interpretação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribui no sentido de entender as decisões coletivas</li> <li>2. Contribui na mudança de percepção sobre as decisões</li> <li>3. Contribui no sentido ter novas ideias sobre as decisões</li> </ol>
8. Mentoria e Tutoria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pode influenciar a interpretação dependendo da forma que foi a instrução</li> <li>2. Contribui na criação de novos indicadores</li> <li>3. Contribui no sentido de entender a empresa como um todo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ajuda a entender melhor a posição de decidir.</li> </ol>
9. Interação e colaboração (em grupo)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribui no sentido de ter mais embasamento para interpretar</li> <li>2. Facilita pela experiência que os colegas já tiveram</li> <li>3. Contribui no sentido de averiguar o pensamento da empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribui na decisão quando se observa outros colegas</li> <li>2. Facilita pela experiência que os colegas já tiveram</li> <li>3. Ajuda a entender os princípios que a empresa pretende seguir</li> </ol>
10. Treinamentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribui quando está relacionado à área</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribui quando se faz relações com a realidade</li> <li>2. Contribui quando o curso esta especificamente relacionado a área</li> </ol>
11. Informal (no trabalho ou em cursos)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribui nas relações com a necessidades da empresa</li> <li>2. Contribui no sentido de ter mais embasamento</li> <li>3. Contribui quando se conseguem informações dos indicadores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Somente quando estiver realmente relacionado e conseguir fazer relações</li> </ol>
12. Aprendizagem pela articulação da teoria e prática	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribui quando focado na área de interesse</li> <li>2. Contribui no sentido de conseguir conceito dos termos</li> <li>3. Contribui no sentido de análises de grandes investimentos</li> </ol>	Não houve resultados relacionados.

Percebeu-se, a partir dos resultados, que não é toda tomada de decisão que pode estar relacionada a uma informação de um indicador. A tomada de decisão é muito mais complexa, conforme Simon (1979); para que se possa determinar se uma decisão é tomada como correta, deve se compará-la diretamente com as experiências, com os fatos, ou seja, avaliar em um contexto maior e não apenas numérico. Conforme afirmam Zilber e Fischmann (2002), através da utilização dos indicadores de desempenho os gestores podem tomar decisões mais corretas, mas não necessariamente a decisão correta.

Pode-se afirmar, portanto, que a tomada de decisão vai além do uso e da interpretação dos indicadores. Isso acontece, pois nem tudo pode ser administrado via números. Fatores como sentimento de urgência, indicadores com dados confiáveis, pressentimentos/*feeling* podem ser muito mais fortes na tomada de decisão do que os dados gerados pelos indicadores.

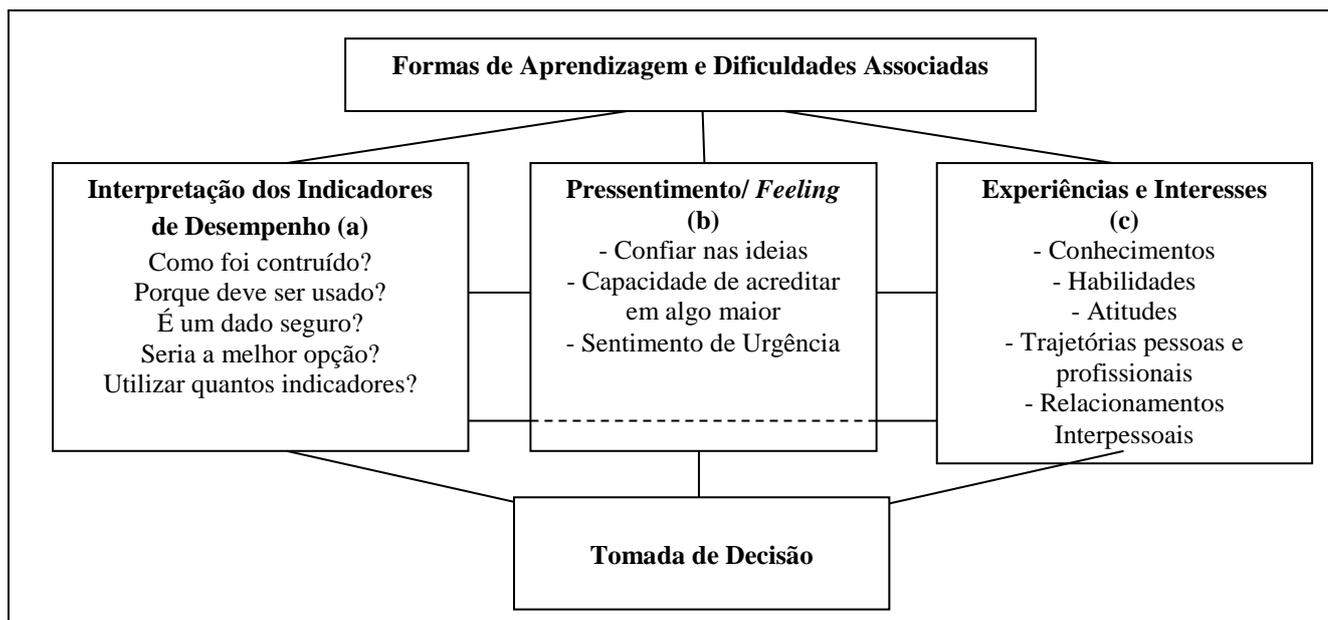
Partindo dos resultados chegou se ao esquema conceitual, conforme Figura 1. Em relação a isso, indica-se que a tomada de decisão é complexa e dinâmica, demonstrada em três perspectivas, que interagem entre si: (a)

interpretação dos indicadores de desempenho, (b) pressentimentos/*feelling* e (c) experiências e interesses pessoais. A tomada de decisão pela interpretação dos indicadores está relacionada à capacidade de entender o indicador, já pelos pressentimentos está na capacidade mais subjetiva do indivíduo, de acreditar na decisão. A tomada de decisão pelas experiências pessoais está na situação de interesses pessoais ou situações similares vividas pelo indivíduo, bem como suas

competências e relacionamentos interpessoais.

Conforme os dados apresentados a AO está presente nos contextos das formas de aprendizagem. As dificuldades nas formas de aprendizagem merecem importância, pois levam evidências capazes de demonstrar que nem tudo é positivo quanto parece. As formas de aprendizagem demonstraram que capacitam o indivíduo para uma percepção melhor, na hora de utilizar e interpretar os indicadores de desempenho.

**Figura 1.** Aprendizagem organizacional, indicadores de desempenho e tomada de decisão.



De acordo com o quadro pode se destacar que os indicadores podem ser algo a contribuir ou a atrapalhar, dependendo da situação. Aspectos relacionados são capazes de demonstra que de certa maneira, a tomada de decisão pode contrariar o fator lógico, com o sentimento de urgência e o pressentimento. Esses fatores, em algumas situações, podem fazer com que a interpretação dos indicadores não seja decisivo, fugindo até mesmo da razão lógica para decidir em fazer algo ou não.

Logo, a interpretação dos indicadores não necessariamente é definitiva para uma tomada de decisão, que é um processo encadeado que se apoia em aspectos cognitivos de coleta de dados, análise e julgamento, bem como nos interesses e emoções dos indivíduos, assim como suas trajetórias, tanto pessoais quanto profissionais. Segundo Bazerman (2004), a recomendação é que se deve identificar os componentes da decisão para entender o julgamento organizacional.

Desta maneira, a tomada de decisão é capaz de contrariar o lógico. Isso acontece porque há

dependência do contexto específico em que as pessoas se encontram, de sua trajetória de vida, dos interesses, dos relacionamentos interpessoais e das relações de poder. Isto nos reporta ao contexto da AO que, conforme Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), não ocorre somente na mente dos indivíduos, mas também na sua participação em atividades sociais. Lave e Wenger (1991) argumentam que o aprendizado sempre ocorre em função da atividade, do contexto e da cultura nos quais a pessoa se situa.

## 5 Conclusões

O objetivo foi analisar a contribuição dos processos de AO, tanto formal quanto informal, na interpretação e o uso dos indicadores de desempenho para a tomada de decisão. Na análise de como as formas de aprendizagem contribui para a interpretação dos indicadores de desempenho, o principal aspecto reside na identificação e na busca sobre o que pode facilitar a interpretação e o

juízo sobre os indicadores de desempenho. Por outro lado, na análise de como as formas de aprendizagem contribuem para a tomada de decisão, através da interpretação dos indicadores, pôde-se destacar, como o resultado mais relevante, o fato de sua dinâmica.

Entre as formas de aprendizagem de maior contribuição para a tomada de decisão, destaca-se a reflexão e o experienciar. Isso reforça o fato de que situações anteriores e a reflexão sobre elas geram capacidades e essas capacidades serão usadas depois em situações similares. Um aspecto importante está nas relações de aprendizagem com a tomada de decisão, as qual podem desmitificar relações na capacidade de tomar decisão, como o fato de entender que a tomada de decisão não é algo simples e prático. A decisão é parte do campo mais amplo de estudos e teorias organizacionais (MILLER et al., 2004).

Além disso, mesmo considerando que as formas de aprendizagem geram novas capacidades a gestores (RUAS, 2005) na análise das dificuldades, demonstrou-se que existem limitações. Um dos fatores identificados foi à resistência à mudança. Neste caso, entender suas próprias dificuldades contribui a aprender (ANTONACOPOULOU, 2001).

Por outro lado, identificou-se que as formas de aprendizagem geram capacidades, mas de modo diferente para cada um, pelo simples fato de que cada indivíduo tem características específicas para a aprendizagem. As formas de perceber e interpretar a mesma situação ou um mesmo indicador é diferente em cada gestor.

Tendo isso em vista, destaca-se a importância, nas organizações, de se criar meios e facilitar a integração das formas de aprendizagem, dando suporte para que gerem capacidades individuais e coletivas. A identificação das dificuldades pode contribuir com a averiguação do que impede o compartilhamento e expansão do conhecimento.

Com base nos resultados um estudo futuro seria a análise de como ocorre a aprendizagem com a formação ou construção de indicadores de desempenho para tomada de decisão. A averiguação da aprendizagem, no processo de construção destes indicadores de desempenho poderia demonstrar por que a empresa decide usar determinado tipo de indicador e não outro. Ainda, destaca-se a necessidade de melhor compreender a relação da forma de aprendizagem pela articulação da teoria com prática e tomada de decisão.

Dentre as limitações do estudo, destacam-se,

primeiramente, as associadas ao método de estudo de caso, conforme Yin (2010). Além disso, a dificuldade dos entrevistados em associar os temas AO e indicadores de desempenho demandou mais tempo na consecução das entrevistas.

O atual trabalho envolveu dois temas abrangentes: aprendizagem organizacional e indicadores de desempenho, o que instiga a ampliar o conhecimento sobre eles. Sugerem-se como estudos futuros analisar o contexto em tomadas de decisão e sua contribuição para os processos de aprendizagem, dando enfoque na ocorrência da tomada de decisão, ou respondendo a pergunta: Como se aprende tomando decisões organizacionais?

Por fim, uma contribuição para pesquisa está no esquema apresentado, em que foi demonstrada a dinâmica da tomada de decisão, apresentando fatores que podem influenciar na decisão e destacando o fato de que os indicadores fazem parte do processo de tomada de decisão, mas não como um fator definitivo. Este esquema com base nos resultados da pesquisa, leva a entender que muitas vezes a decisão está relacionada a fatores não lógicos como os dados dos indicadores. A decisão pode estar em fatores internos e pessoais de cada gestor, contrariando a percepção externa.

## Referências

ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-

SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. p. 263-288.

ANTONACOPOULOU, E. P. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006.

ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14,

n. 2, art. 7, p. 310-332, mar./abr. 2010.

ANTONELLO, C. S. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.p. 225-245.

ANTONELLO, C. C. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.p. 112-33.

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. L. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 35-58, 2005.

ARGOTE, L. Organizational learning research: past, present and future. **Management Learning**, v. 42, n. 4, p. 439-446, 2011.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method, and practice**, Reading, Mass: Addison Wesley, 1996.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BELLE, S. Organizational learning? Look again. **Learning Organization**, v. 23, n. 5, 2016, p. 332-341.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Ampliando as fronteiras da educação gerencial: é possível uma reflexão crítica? In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.p. 399-421.

COELHO JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma

proposta de articulação conceitual. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**,v. 12, n. 6, Ed. Especial, p. 224-253, 2011.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, n. 9, p. 284-295, 1984.

DIBELLA, A.; NEVIS, E. **Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem**. São Paulo: Educador, 1999.

DONATO, A.; HEDLER, H. C.; COELHO JUNIOR, F. A. Aprendizagem Informal de Profissionais de TIC: Um Estudo no Superior Tribunal Militar. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 1, p. 66-95, 2017.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, P. F. **Administração para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-62.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FERREIRA, J. F.; GODOY, A. S. Processos de Aprendizagem: Um Estudo em Três Restaurantes de um Clube Étnico Alemão de Negócios, Gastronomia e Cultura. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 15-44, 2015.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**.2. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E.

- In: BORGES-ANDRADE, Jayro Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 97-113.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GUNS, B. **A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional.** São Paulo: Futura, 1998.
- HENRIQSON, É.; KUREK, J. As interconexões do conhecimento tácito e explícito em nível individual e coletivo: o treinamento de gerenciamento de recursos de equipes de aviação. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil.** Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 440-462.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação.** 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- LACHTERMACHER, G. **Pesquisa operacional: na tomada de decisões.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Disponível em: <<https://ucsvirtual.ucs.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2011.
- LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem organizacional e situada: referenciais possíveis para compreensão do marketing de relacionamento? In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...**, São Paulo, 2009.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation.** Cambridge University Press, 1991.
- LIVINGSTONE, D. Exploring the icebergs of adult learning. **Canadian Journal for Study of Adult Education**, v. 3, n. 2, p. 49-72, 1999.
- LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, Jayro Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. A.; RATTON, C. **38.** Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p.46-59, out./dez. 1999.
- McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas. p. 282-310, 2004.
- NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (Ed.). **Knowing in organizations: a practice-based approach.** New York: M. E. Sharpe, 2003.
- OREY, M. A.; NELSON, W. A. Situated learning and the limits of applying the results of these data to the theories of cognitive apprenticeships. In: **National Convention of the Association for Educational Communications and Technology**, Washington, fev. 1994. p. 16-20.
- PEREIRA, E. Controladoria, gestão empresarial e indicador de eficiência em agribusiness. In: MARION, J. C (Coord.). **Contabilidade e controladoria em agribusiness.** São Paulo: Atlas, 1996.
- POPOVA-NOWAK, I. V.; CSEH, M. The meaning of organizational learning: A meta-paradigm perspective. **Human Resource Development Review**, v. 14, n. 3, p. 299-331, 2015.
- REGINATO, L.; GUERREIRO, R. Um estudo sobre associação entre modelo de gestão e controles gerenciais em indústrias brasileiras. **Revista Universo Contábil**, FURB, v. 7, n. 2, p. 6-27, abr./jun. 2011. Disponível em: <[www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)>.
- RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional In: FLEURY, Maria Tereza Leme;

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, c2001. p. 242-269.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. **Fundamentos de Controladoria.** São Paulo: atlas S.A, 2009.

SCHIMDT, P.; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. **Avaliação de empresas:** foco na análise de desempenho para usuários internos: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHUGURENSKY, D. **The forms of informal learning.** New Approaches to Lifelong Learning Conference. Toronto, oct. 2000. Disponível em: <<https://tspace.library.utoronto.ca/handle/1807/2733>>. Acesso em: 23 set. 2012.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo:** estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SIMON, H. A. **As ciências do artificial.** 2. ed. Coimbra: Armênio Amado, 1981.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. Toward a theory of informal and incidental learning in organizations. **International Journal of Lifelong Education**, Guildford-UK, v. 11, n. 4, p. 287-300, oct./dec. 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## Resiliência: uma revisão bibliométrica

Michele Raasch<sup>1</sup>, Elvis Silveira-Martins<sup>2</sup>, Camila Cabrera Gomes<sup>3</sup><sup>1</sup> Universidade Federal de Pelotas (UFPel) - micheleraasch@hotmail.com<sup>2</sup> Universidade Federal de Pelotas (UFPel) - elvis.professor@gmail.com<sup>3</sup> Universidade Federal de Pelotas (UFPel) - camilagomes1509@gmail.com

## PALAVRAS-CHAVE:

Resiliência;  
Bibliométrica;  
Lei de Lotka;  
Lei de Bradford.

Received 14.12.2017

Revised 28.06.2018

Accepted 16.07.2018

ISSN 1980-4431

Double blind review



## RESUMO

Os estudos sobre a resiliência possibilitam compreender por que certos indivíduos, sociedades, comunidades ou organizações reagem melhor às adversidades. O estudo teve como objetivo realizar um levantamento bibliométrico sobre o tema resiliência, com aplicação da Lei de Lotka e Lei de Bradford. As fontes de coleta de dados foram as bases de dados *Ebscohot*, Periódicos Capes, *ProQuest*, *Spell*, *Web of Science* e *Scopus*. Os descritores utilizados para o levantamento dos artigos foram resiliência e *resilience*. A amostra final foi composta por 104 artigos. As análises quantitativas dos índices bibliométricos foram realizadas utilizando o *software Excel*® 2007, para a montagem das redes e cálculo de centralidade *degre* foi utilizado o *software Ucinet*® versão 6.569 e o *NetDraw*® versão 2.161. Em síntese, nos artigos analisados, o termo resiliência remete à capacidade de um indivíduo, sociedade, ambiente, organização de recuperação às adversidades inesperadas, adaptando-se aos diferentes contextos vivenciados. O periódico que mais publicou sobre o tema foi *Ambiente e Sociedade*. As redes com maior número de laços são compostas pelos cientistas David Pimentel e Rodrigo Salles e pela instituição Universidade de Montes Claros. A autora mais citada foi Elinor Ostrom e o trabalho mais citado foi *The quest for resilience*. Devido à quantidade de artigos encontrados em um primeiro momento, houve a necessidade de aplicação de filtros por periódicos da área de ciências sociais aplicadas, limitando a pesquisa quanto à abordagem apenas de artigos publicados nestes periódicos.

## KEYWORDS:

Resilience;  
Bibliometric;  
Lotka's Law;  
Bradford's Law.

## ABSTRACT

Studies on resilience have contributed to understanding why individuals, societies, communities, or organizations respond best to adversity. The study aimed to carry out a bibliometric survey on the theme of resilience, with application of Lotka's Law and Bradford's Law. The sources of data collection were the databases *Ebscohot*, Periodical Capes, *ProQuest*, *Spell*, *Web of Science* and *Scopus*. The descriptors used for the survey of articles was *resilience*. The final sample consisted of 104 articles. Quantitative analyzes of the bibliometric indices were performed using *Excel*® 2007 software. For the assembly of the networks and calculation of centrality degree was used the *software Ucinet*® version 6.569 and *NetDraw*® version 2.161. In summary, in the articles analyzed, the term *resilience* refers to the capacity of an individual, society, environment, organization of recovering from unexpected adversities, adapting to different contexts experienced. *Environment and Society* has been g=found the Journal with the highest number of publications on this topic. The networks with the greatest number of ties are made up of scientists David Pimentel and Rodrigo Salles and the University of Montes Claros. The most cited author was Elinor Ostrom and the most quoted work was *The Quest for Resilience*. Due to the number of articles found at first, there was a need for the application of filters by Journals from the area of applied social sciences, limiting the research to approach only articles published in this field.

## 1 Introdução

O termo resiliência é utilizado nas literaturas de diversas áreas científicas, como ecologia, psicologia, microbiologia, estudos sobre regeneração celular, cadeia de suprimentos, gestão de recursos humanos, engenharias, negócios e economia, incluindo o mercado de ações e a resiliência corporativa (Buliga, Scheiner & Voigt, 2016; Pelli & Goulart, 2017).

Resiliência pode ser descrita como a capacidade de adaptação e de superação do indivíduo, sociedades ou organizações, diante de situações adversas, utilizando de estratégias e experiências vividas para superá-las e fortalecê-las em situações futuras (Junqueira & Deslandes, 2003; Crichton, Ramsay & Kelly, 2009; Boin, Comfort & Demchack, 2010; Duit, 2016).

Pode ainda ser considerada como um processo linear, onde indivíduos reagem de formas diferentes se apresentam resilientes em certas circunstâncias e em outras não. Nesta visão, um indivíduo não resiliente pode apresentar características resilientes em certos momentos apenas, mas, sem ceder e se tornar resiliente eternamente (Junqueira & Deslandes, 2003). A resiliência está sendo apresentada como capacidade de ser flexível ao se atribuir significados aos fatos e pode ser desenvolvida em todo ser humano gerando um melhor desempenho (Nogueira & Hallal, 2013).

Tendo em vista a diversidade de utilizações do termo em diversas áreas, o objetivo do presente artigo é realizar um levantamento bibliométrico sobre o termo resiliência, com o intuito de colaborar com futuros cientistas que pretendem estudar a temática. Para isso, utilizou-se de periódicos nacionais e internacionais, aplicando as leis da bibliometria no estudo. Esta bibliométrica analisa os artigos publicados em periódicos da área das ciências sociais aplicadas que utilizaram os termos resiliência ou *resilience* no título, resumo ou palavras-chave. A pesquisa considerou tanto a resiliência individual, da comunidade ou social, buscando, assim, compreender os campos e as dimensões em que o termo é aplicado, dentro dos artigos analisados.

## 2 Referencial Teórico

Nesta seção são apresentados os conceitos teóricos sobre resiliência, e a respeito das

dimensões encontradas sobre o construto.

### 2.1 Resiliência

O termo resiliência tem sido estudado por diferentes áreas do campo científico (Oliveira *et al.*, 2008). Sendo utilizada com maior frequência em estudos que visam à gestão de choques exógenos, como crises econômicas ou desastres ambientais, considerada a capacidade de recuperação de comunidades, sociedades ou organizações após uma turbulência, adaptando-se e aprendendo com os acontecimentos passados para assim aumentar sua resistência às futuras crises (Crichton, Ramsay & Kelly, 2009; Boin, Comfort & Demchack, 2010; Duit, 2016). Em uma outra visão, o termo representa a capacidade de recuperação de um sistema para seu estado original, logo após uma situação de estresse, sem nenhuma alteração (Christopher & Peck, 2004).

As produções científicas sobre a resiliência, conforme Junqueira e Deslandes (2003), estão voltadas ou, para os conceitos - definição de resiliência como a capacidade do indivíduo de recuperar-se, fazer frente a uma situação-problema e lidar positivamente com a adversidade; ou, para as suas práticas ou conceitos operacionais, divididos em três grandes eixos - 1) resiliência como processo de adaptação versus superação; 2) compreendida como um fator adquirido; 3) algo circunstancial ou permanente. No Quadro 1, é possível visualizar alguns dos diversos conceitos sobre resiliência abordados por campos científicos distintos.

**Quadro 1.** Definições do termo resiliência observados na literatura

Autor	Definição de Resiliência
Holling (1973)	A capacidade de um sistema para experimentar choques, mantendo essencialmente a mesma função, estrutura, feedbacks e, portanto, identidade.
Rutter (1985)	Conjunto de processos sociais e intrapsíquicos que possibilitam o indivíduo, ter uma vida sã em um meio insano.
Anthony e Cohler (1987)	Conjunto de traços de personalidade e capacidades, que tornam o indivíduo invulnerável.
Wildavsky (1988)	Capacidade de uma organização para simplificar o efeito de rebote e, assim poder enfrentar as dificuldades.
Zimmerman e Arunkumar (1994)	Habilidade de superar adversidades, não significando, porém que o indivíduo saia ileso.

Doe (1994)	Capacidade de flexibilidade e de adaptação contínua, das organizações.
Walsh (1996)	Processo de superação dos desafios, obtendo como resultado o crescimento e a transformação pessoal.
Kotliarenco (1997)	Habilidade em sair de adversidades, adaptar-se, recuperar-se e ter acesso a uma vida significativa e produtiva.
Rutter (2000)	Relacionada à adaptação. Consiste em variações individuais em respostas aos fatores de risco.
Slap (2001)	Interação de quatro elementos: fatores individuais, contexto ambiental, acontecimentos ao longo da vida e fatores de proteção. Esses elementos compõem uma gama de recursos para proteção contra danos e possibilitam bem-estar.
Hamel e Välikangas (2003)	Capacidade de reconstrução permanentemente.
Sheffi (2005)	A capacidade de um material se recuperar à sua forma original, após qualquer deformação.
Barlach, Limongi-França e Malvezzi (2008)	Possibilita o crescimento pessoal ou, profissional.
Hill <i>et al.</i> (2008)	A capacidade de uma região se recuperar, com sucesso, de choques econômicos.
Ponomarov e Holcomb (2009)	A capacidade de adaptação da cadeia de suprimentos, quanto à preparação para eventos inesperados. Respondendo a interrupções e se recuperando delas, mantendo a continuidade das operações no nível desejado de conexão e, controle sobre estrutura e função.
Lengnick-Hall e Beck (2009)	Capacidade dinâmica derivada de um conjunto de capacidades e processos específicos que surgem na empresa por uma combinação de conhecimento a nível individual e coletivo.
Pettit, Fiksel e Croxton (2010)	A capacidade de uma empresa para sobreviver, adaptar e crescer em face de mudanças turbulentas.
Pelli e Goulart (2016)	Capacidade do indivíduo lidar com o ambiente de trabalho, que passa por constantes modificações.
Nogueira, Gonçalo e Verdine (2017)	Capacidade de resposta das organizações, quando estas se encontram em ambientes complexos e dinâmicos, proporcionando ações estratégicas que mantêm e adaptam a organização a este tipo de ambiente.
Carden, Maldonado e Boyd (2017)	A resiliência organizacional é considerada como adaptabilidade e sobrevivência, como saúde e longevidade, ou como o oposto do fracasso.

**Fonte:** Elaborado pelo autor, com base em Lima *et al.* (2014), Pereira e Silva (2015), Laverde-Verastegui e Rivera-Rodríguez (2016).

Conceituar a resiliência pode ser um desafio, uma vez que o construto pode se referir a diversas áreas (Bergeik, Brakman & Marrewijk, 2017). Na área da Psicologia, o termo remete a indivíduos com adaptabilidade e resignação aos acontecimentos potencialmente difíceis na vida, especialmente situações que geram alto stress, esgotamento e exaustão. Nas ciências sociais a resiliência é descrita como a capacidade que uma comunidade ou sociedade possui, de responder positivamente a riscos ambientais (Ponomarov & Holcomb, 2009).

Alguns autores como Junqueira e Deslandes (2003), consideram a resiliência como não sendo um processo linear, ou seja, que um indivíduo pode reagir de forma diferente de acordo com as circunstâncias, apresentando-se resiliente ou não. Na visão de Rutter (1987) a resiliência não é um atributo que nasce com o indivíduo, e sim é um conjunto de processos que se desenvolvem com o passar do tempo, de acordo com combinações de atributos favoráveis tanto do indivíduo, quanto do ambiente em que está inserido.

De acordo com Holling (1973), a resiliência é caracterizada como sendo a quantidade de danos que um ecossistema pode suportar em um ambiente turbulento, antes de ocorrer uma mudança em sua estrutura e mecanismos de controle. Já para Enríquez e Rodríguez (2017), é a capacidade dinâmica de aprendizagem, a auto-organização e a adaptabilidade de um sistema quando abalado por acontecimentos não previstos, os autores analisaram o comportamento de organizações após passarem por desastres naturais inesperados. Deve ser utilizada como estratégica em um processo contínuo e antecipatório de tendências permanentes que podem desequilibrar o valor do negócio (Hamel & Välikangas, 2004).

A pesquisa de Cruz e Moraes (2013) mostra a resiliência como característica essencial para os empreendedores vencerem os obstáculos e, obterem sucesso na manutenção dos seus empreendimentos, aprendendo com os erros e equívocos da gestão.

De acordo com Nogueira e Hallal (2013), o termo resiliência é um elemento importante na avaliação da capacidade das organizações responderem a ambientes complexos e dinâmicos, proporcionando estratégias para a adaptação das organizações. Organizações resilientes são consideradas organizações inteligentes e reflexivas (Tavares, 2001), podendo apresentar um

desempenho melhor frente a outras organizações (Seville *et al.*, 2006; Mcmanus, Seville, Brunson, & Vargo, 2007). Hamel e Välikangas (2003) argumentaram que as organizações de sucesso são aquelas que entendem a natureza dinâmica de seus ambientes de negócios, dispostas a adaptarem-se às súbitas mudanças no ambiente. Carvalho *et al.* (2016) propõem que é através da inovação que a organização será capaz de se renovar ao longo do tempo.

Em relação ao contexto do trabalho, Pelli e Goulart (2017) interpretam a resiliência como sendo a capacidade do indivíduo de lidar com o ambiente complexo e dinâmico no qual está inserido. Possibilitando a superação de situações de estresse, exaustão e as adversidades da adaptação de forma positiva (Rutter, 1999; Cruz & Moraes, 2013). De acordo com Damascena, França e Silva (2016) as características da resiliência são diversas e, cada pesquisador irá destacar aquelas que se enquadram nos objetivos da sua pesquisa, algumas das características destacadas por estes autores são: flexibilidade; aquisição de competências para lidar com adversidades; capacidade de auto renovação; adaptação positiva a cenários de adversidade; resistência a mudanças; adaptação aos riscos do ambiente.

### 3 Metodologia

O presente artigo utiliza abordagem de pesquisa quantitativa, com o uso da técnica bibliométrica. Tal técnica mede os índices de produção e, a propagação do conhecimento científico (Araújo, 2006). As leis da bibliometria descritas a seguir são aplicadas neste estudo, Lei de Bradford que avalia a concentração dos artigos nos periódicos sobre determinado assunto (Testa, 1998). E a Lei de Lotka que mede a produtividade dos pesquisadores (Araújo, 2006).

Para a seleção da amostra de artigos analisados a pesquisa utilizou os seguintes descritores: resiliência e *resilience*, assegurando assim que pesquisas em português, inglês e espanhol fossem encontradas. As fontes de coleta de dados foram as bases de dados Ebscohot, Periódicos Capes, ProQuest, Spell, Web of Science e Scopus. As bases foram escolhidas por serem bases consolidadas e com acesso disponível. Os filtros iniciais utilizados foram título, resumo e palavras-chave, resultando em 175.923 artigos. Grande parte destes artigos fazem parte das áreas

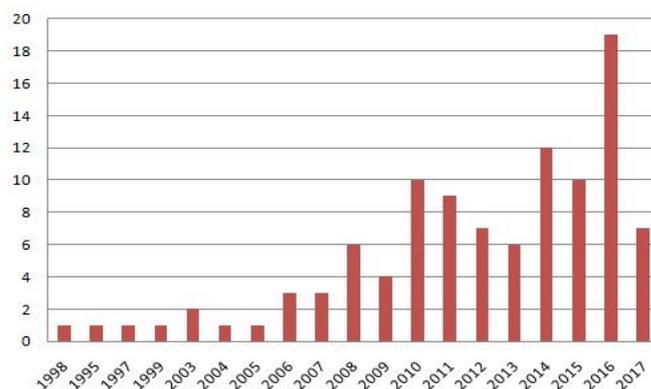
da saúde, meio ambiente e engenharias, optou-se então por utilizar os filtros por título de periódicos, e por área, ambos sobre ciências sociais aplicadas, voltando à pesquisa bibliométrica para esta grande área, resultando em 196 artigos.

Na sequência foram eliminados os artigos duplicados restando assim 104 artigos. Posteriormente foi realizada a análise individual de cada um destes artigos. As análises quantitativas dos índices bibliométricos foram realizadas utilizando o software Excel® 2007, para a montagem das redes e cálculo de centralidade *degree* foi utilizado o software Ucinet® versão 6.569 e o NetDraw® versão 2.161.

### 4 Análise de Resultados

Neste capítulo serão descritos os resultados da análise bibliométrica, da amostra dos artigos encontrados nos periódicos pesquisados. Foi identificado o espaço temporal de 29 anos entre os artigos analisados. De acordo com a evolução temporal pode-se notar que a quantidade de pesquisas envolvendo a temática resiliência vem aumentando a partir de 2010, ocorrendo uma pequena queda nos anos de 2012 e 2014, porém desde 2014 as pesquisas voltaram a crescer, conforme a Figura 1. Notou-se que o construto de resiliência organizacional está ganhando força nos últimos anos, assim como o construto de resiliência de comunidades após crises e desastres ambientais.

**Figura 1.** Análise temporal



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Nota-se que, nos periódicos das ciências sociais aplicadas levados em consideração na pesquisa, o termo resiliência é abordado em diferentes temáticas. Nos artigos analisados, a resiliência ambiental representou 25% das publicações que utilizaram o termo. Investigações

sobre a resiliência de sociedades após crises ou desastres ambientais são tratadas em 19% dos artigos, seguido da resiliência dos indivíduos que é discutida em 17% dos artigos. Verificou-se ainda que 10% dos trabalhos abordam a resiliência organizacional, e 3% dos artigos investigam a resiliência na cadeia de suprimentos. Ainda se identificou artigos na temática resiliência econômica 5% e, sobre a resiliência no local de trabalho 4%. Os outros 17% das pesquisas utilizaram o termo resiliência superficialmente em seus trabalhos, não realizando investigações que abordassem o construto. A Figura 2 apresenta a distribuição das dimensões utilizadas nos trabalhos.

**Figura 2.** Dimensões abordadas nos estudos



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Quanto à classificação dos periódicos, 32% dos artigos foram publicados em periódicos classificados B1 no Qualis/Capes, seguido de 19% publicados em periódicos classificados como A1. Periódicos B3 tiveram 15% das publicações, e B2 somam 12,5% de publicações. Ainda verificou-se que 5% foram publicados em periódicos A2 e C, e 3% em periódicos classificados B3. Já aqueles com fator de impacto identificou-se que 7% dos artigos foram publicados em periódicos publicados com fator > 1,3 e, nenhum artigo foi publicado com fator de impacto menor. Ao analisar os periódicos que mais publicaram utilizando o termo, constatou-se que as seguintes revistas: *Ambiente & Sociedade* com 29 artigos, *Latin American Research Review* com 9 artigos publicados, *Public Administration* com 7 artigos, seguida da revista *Espacios* com 5 artigos publicados.

A Lei de Bradford, analisa a distribuição dos artigos nos periódicos científicos (Coutinho, 1988), estimando os respectivos periódicos com relevância nas pesquisas sobre determinado assunto. Segundo Testa (1998) para Bradford um núcleo essencial de periódicos se forma a partir da base da literatura acadêmica e que, portanto, a maioria das publicações importantes é publicada em poucas revistas. Na Tabela 1 os periódicos foram listados com o número de artigos de cada um, em ordem decrescente, com suas respectivas somas parciais, conforme orienta Araújo (2006). Sendo possível identificar o core ou o núcleo do assunto, e as demais zonas dispersas.

O número de revistas em cada grupo/zona será proporcional a 1: n: n<sup>2</sup>, possibilitando assim estabelecer o núcleo e as áreas de dispersão sobre determinado assunto em um mesmo conjunto de revistas. Encontrou-se o multiplicador de Bradford  $Bm=35$  ( $Bm=104t/3g$ ), onde o core ou núcleo de maior relevância dos periódicos se encontra na revista *Ambiente & Sociedade* (Qualis/Capes B1). E os demais se encontram dispersos nas outras duas zonas, consideradas menos relevantes para o assunto.

**Tabela 1.** Análise artigos sob a Lei de Bradford

Grupos	Nº Periódicos	Nº Artigos	Acumulado Periódicos	Acumulado Artigos	Log AP	Periódicos x Artigos
Núcleo	1	29	1	29	0	29
Zona 1	1	9	2	3	0,30	9
	1	7	3	45	0,47	7
	1	5	4	50	0,60	5
	2	4	6	54	0,77	8
	1	3	7	57	0,84	3
Zona 2	8	2	15	59	1,17	16
	27	1	42	60	1,62	27
TOTAL		104				

**Fonte:** Dados da pesquisa.

As três zonas criadas dividem-se da seguinte

forma, segundo Machado Jr. *et al.* (2016): 1º contém um pequeno número de periódicos, considerados altamente produtivos; 2º contém um número maior de periódicos, considerados menos produtivos; 3º contém um volume ainda maior de periódicos com reduzida produtividade sobre o assunto. Ou seja, mais periódicos publicam menos sobre determinado assunto e menos periódicos publicam mais sobre determinado assunto.

Outra análise realizada foi a produtividade dos autores, onde utilizou-se a ótica da Lei de Lotka, a qual auxilia na investigação da produtividade de dos autores, e suas coautorias. Segundo a Lei de Lotka o número de autores com apenas 1 trabalho é de 60,8%, posteriormente se aplica o quadrado inverso para medir as porcentagens dos demais. Na Tabela 2, pode-se observar que o percentual de autores que publicaram apenas 1 artigo supera o que propõe a Lei de Lotka, onde encontrou-se 97,9%, ou seja, 37,2% superior ao padrão da Lei, e os demais índices também apresentaram divergências, não foram identificados autores com mais de 4 artigos. Porém ainda assim, se confirma neste estudo o proposto pela Lei de Lotka, a qual enfatiza que muitos pesquisadores publicam pouco e poucos pesquisadores publicam pouco, onde fica clara a relevância destes autores para a temática estudada (Urbizagastegui, 2009). Os autores que publicaram mais artigos sobre o assunto foram Martins, R.(2009; 2010), Alvino-Borba, A. (2012; 2013), Mata-Lima, A. (2012; 2013) e Mata-Lima, H. (2012,2013).

**Tabela 2.** Análise dos autores sob a Lei de Lotka

Quantidade de artigos	Quantidade de autores	% autores	Padrão Lei Lotka
1	232	97,9%	60,8%
2	4	1,7%	15,2%
3	1	0,4%	6,8%
4	0	0%	3,8%
5	0	0%	2,4%
6	0	0%	1,7%
7	0	0%	1,2%
Acima de 7	0	0%	8,1%
Total	237	100%	100%

**Fonte:** Dados da pesquisa

Cabe destacar que dos 4 autores que mais publicaram sobre o tema, apenas 3 publicaram no periódico considerado como core do assunto, o

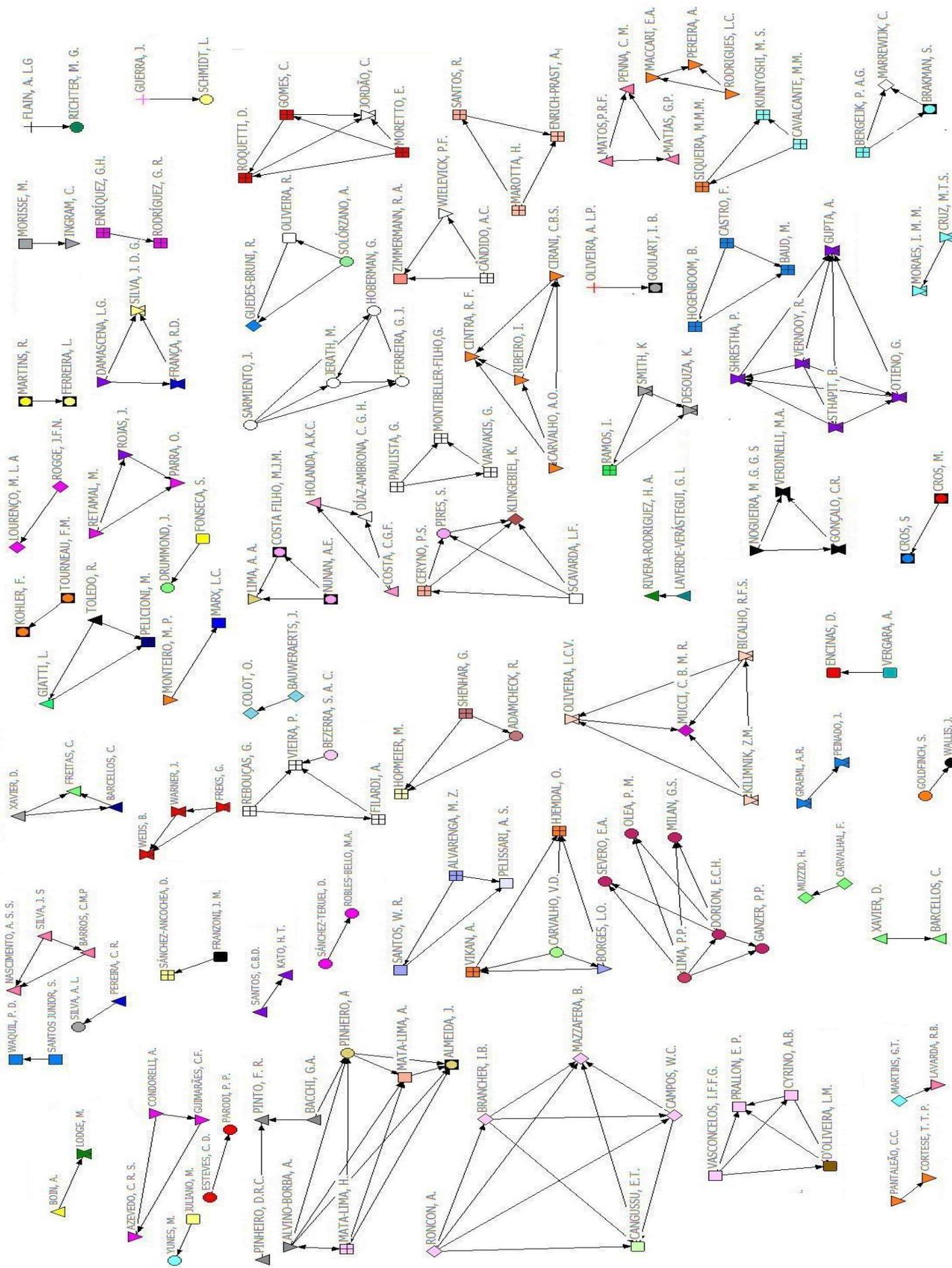
autor que mais publicou não utilizou periódico para suas publicações, e sim em uma revista enquadrada na zona 2. Porém ambas as 4 pesquisas relatam sobre as dimensões da resiliência mais pesquisadas, ambiental e da sociedade após crises e desastres ambientais.

Grande parte dos trabalhos foi publicada individualmente, como é o caso de Hanazaki, N. (2006), Duit, A. (2007; 2016), Vergara, S.C. (2008), Zanirato, S. (2010), Lopes, A.G. (2016), Cunha, B.Q. (2016), Matczak, P. (2016). Observa-se na análise das redes que são formadas algumas parcerias entre os autores para o desenvolvimento de pesquisa, como por exemplo, Bezerra e Vieira (2013), e também outras redes com uma maior complexidade como por exemplo Scavarda L.F., Ceryno P. S., Pires S., Klingebiel K. A rede de pesquisadores pode ser observada na Figura 3, onde nota-se a rede de cooperação e parceria dos autores da temática investigada e referente à amostra de artigos que está sendo analisada.

Já a rede de autores com destaque nas relações, obtendo um maior grau de centralidade aos demais autores é formada por Pimentel e por Salles, ambos obtiveram um coeficiente estatístico *degree*, gerado pelo *software* Ucinet, de 10 relações de um total de 295 relações existentes. Estas redes são apresentadas na Figura 4.

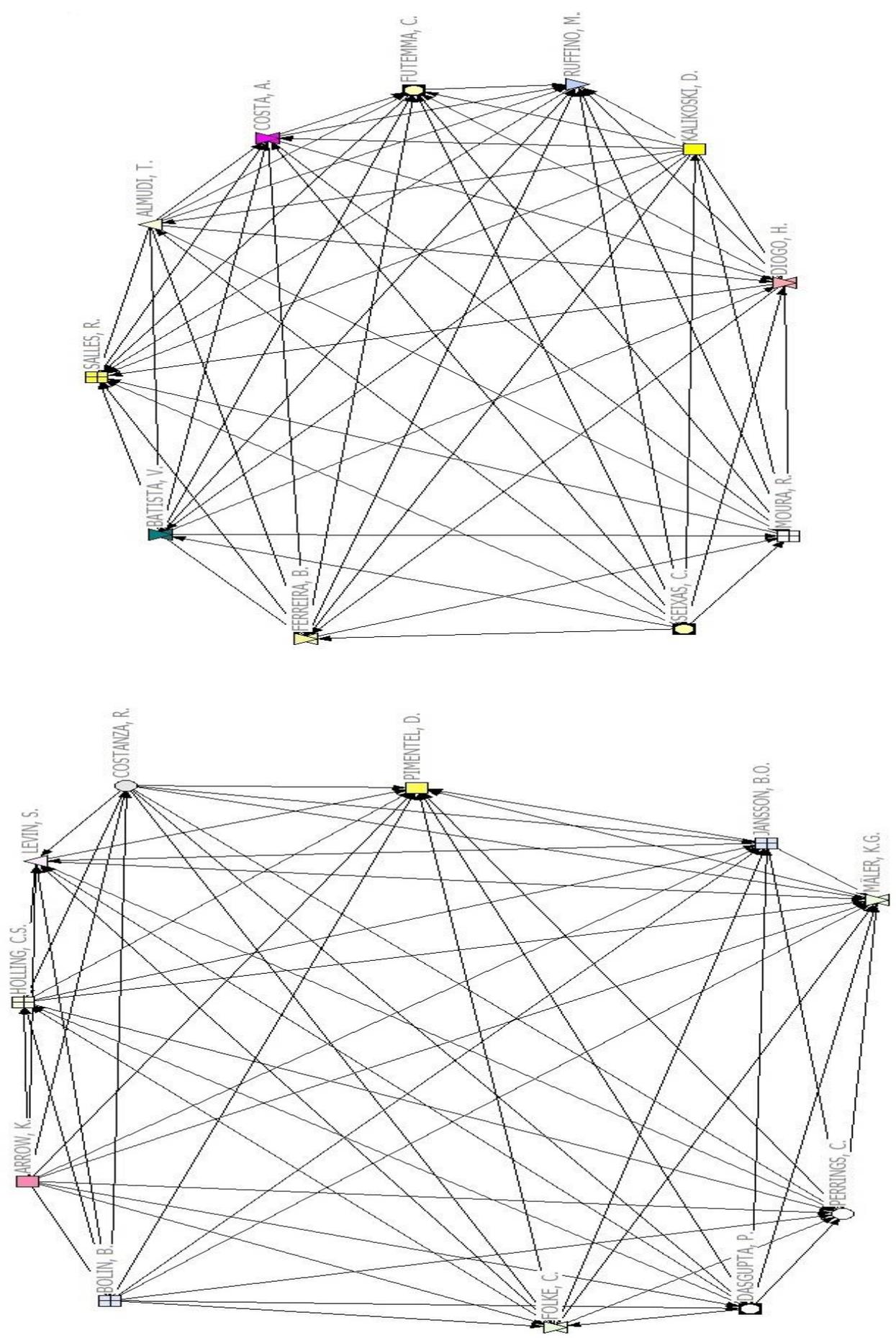
Algumas universidades, centros de pesquisa e institutos que formam parcerias para publicações dos artigos investigados, como: *University of Costa Rica* e *University of Oxford*, Universidade Federal de Pelotas e Universidade do Vale do Itajaí. Outras formaram conjuntos de redes um pouco mais complexas como é o caso da Universidade Federal de Santa Catarina e *Stanford University* por exemplo. As redes de universidades, centros de pesquisa e de institutos é observada na Figura 5. A universidade destacada, de acordo com o grau de centralidade *degree*, foi a Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES) com 10 relações de um total de 150 relações existentes, conforme mostra a Figura 6. As redes formadas entre essas universidades podem incentivar novas atividades de ensino sobre a temática, a pesquisa e a extensão (Silveira & Silveira-Martins, 2016).

Figura 3. Rede de pesquisadores



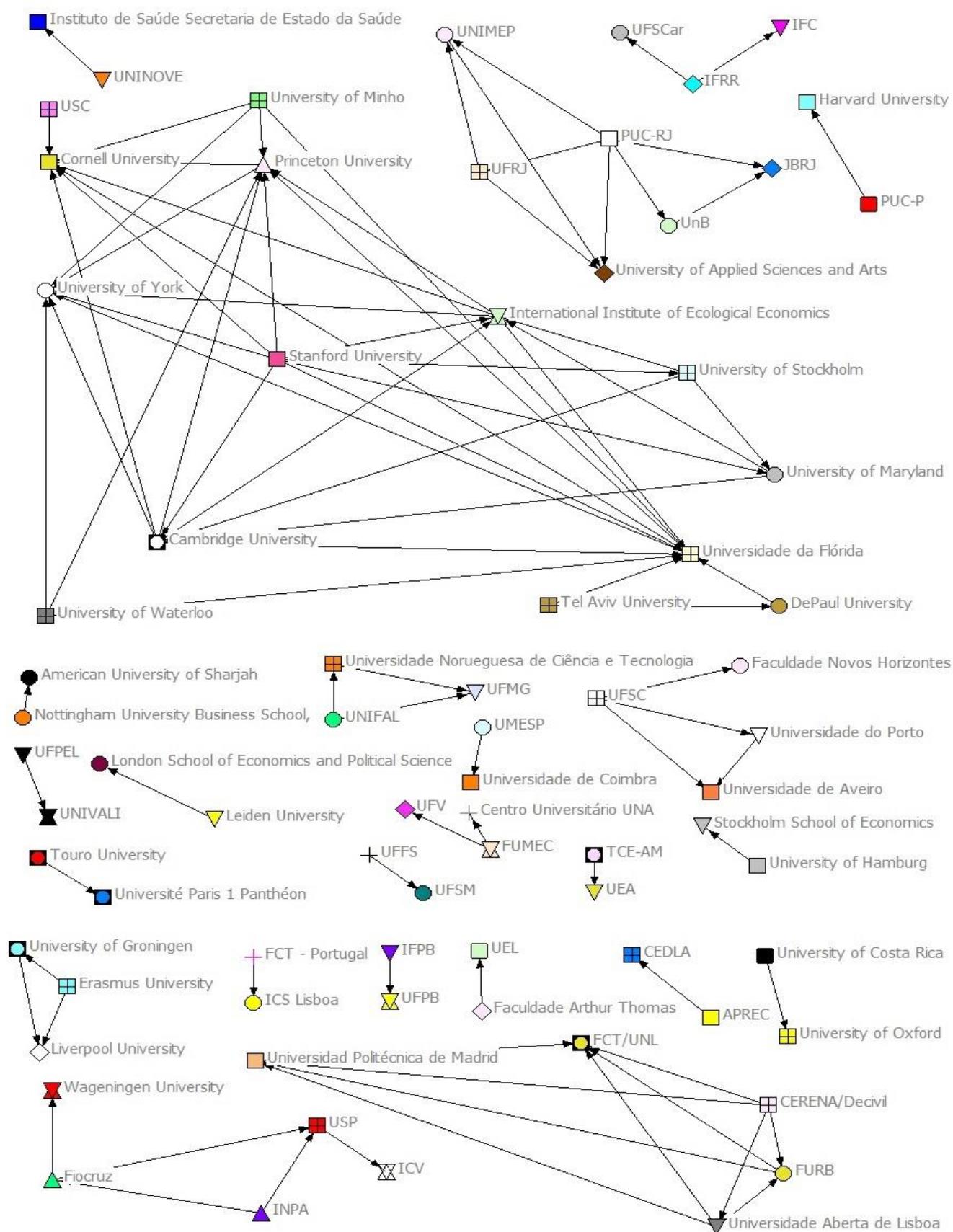
Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 4. Rede de pesquisadores em destaque



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 5.** Redes de universidades, centros de pesquisa e de institutos



**Fonte:** Dados da pesquisa.



Outro aspecto explorado na pesquisa se deu sobre as citações, verificando os autores e trabalhos mais utilizados, para isso foram utilizadas análises das referências dos artigos estudados. Foram 4.039 referências extraídas dos artigos, uma média de 38,8 referências por artigo. O termo resiliência, utilizado na seleção dos artigos, resultou em pesquisas com divergentes abordagens. Não se percebe um número disparado de citações de apenas um autor, assim como de um trabalho nas referências. A pesquisadora Elinor Ostrom, ganhadora do Prêmio Nobel de Ciências Econômicas em 2009, destacou-se com 28 citações nos trabalhos. O trabalho com maior destaque, com 10 citações, foi “*The quest for resilience*”, dos autores Gary Hamel e Lisa Välikangas, publicado na Revista *Icade*, em 2004. Na Tabela 3 podem-se observar os autores mais citados, com suas respectivas menções nos artigos.

**Tabela 3.** Citações de autores

AUTOR	CIT
Ostrom, E.	28
Berkes, F.	26
Folke, C.	24
Boin, A., Holling, C.S.	20
Rutter, M.	16
Hamel, G., Yin, R.K.	15
Adger, W.N., Martin, R., Yunes, M.A.M	14
Christopher, M., Comfort, L.K., Fiksel, J., Seixas, C.S.	13
Luthans, F., Ostrom, V.	12
Goldfinch, S., Hart, P.T., Sheffi, Y.	11

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Na Tabela 4, podem-se observar os trabalhos mais citados e suas respectivas menções.

Foi possível perceber que as citações não se concentraram em apenas um autor ou em apenas um artigo, isso pode ser resultado das diferentes dimensões dadas ao termo resiliência. Nenhum trabalho da autora mais citada, Ostrom, E., ganhou destaque, foram utilizadas diversas pesquisas da mesma autora.

**Tabela 4.** Citações de trabalhos

TRABALHO COM MAIOR NÚMERO DE CITAÇÕES	CIT
Hamel, G. & Valikangas, L. (2004). The quest for resilience. <i>Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales</i> , 62, 355-358.	10
Parry, M. L. (Ed.). (2007). <i>Climate change 2007-impacts, adaptation and vulnerability: Working group II contribution to the fourth assessment report of the IPCC</i> . Cambridge University Press.	7
Coutu, D. L. (2002). How resilience works. <i>Harvard business review</i> , 80(5), 46-56.	7
Starr, R., Newfrock, J. & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. <i>Strategy and Business</i> , 30, 70-79.	6
Sheffi, Y. & Rice Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. <i>MIT Sloan management review</i> , 47(1), 41.	5
Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. <i>Human Resource Management Review</i> , 21(3), 243-255.	5
Pettit, T. J., Croxton, K. L. & Fiksel, J. (2013). Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool. <i>Journal of Business Logistics</i> , 34(1), 46-76.	5
Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. <i>American psychologist</i> , 56(3), 227.	5
Reinmoeller, P. & Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. <i>MIT Sloan Management Review</i> , 46(4), 61.	5
Conner, D. R. (1995). Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam. <i>Rio de Janeiro: Infobook</i> .	5

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Ainda analisando as referências dos artigos percebeu-se a variação temporal das citações inicia em 1883 até 2017. Sendo que 8% dos artigos são do período de 1883 à 1982; 10% dos artigos do período de 1983 à 1992; 25% dos artigos do período de 1993 à 2002; 49% dos artigos são do período de 2003 à 2012 e 8% dos artigos pertencem ao período temporal de 2013 à 2017.

## 5 Conclusões

A pesquisa teve por objetivo realizar uma análise bibliométrica em artigos científicos sobre o construto resiliência. Para isso, foram utilizadas bases de dados que contemplam artigos nacionais e internacionais, como fonte de coleta de dados. As bases utilizadas foram Ebscohot, Periódicos Capes, ProQuest, Spell, Web of Science e Scopus, já para a seleção da amostra de artigos foram utilizados os seguintes descritores: resiliência e *resilience*. Como filtros foram utilizados inicialmente título, resumo e palavras-chave, posteriormente, filtros por título de periódicos, e por área, ambos sobre ciências sociais aplicadas, devido o grande número de artigos inicialmente encontrados e, por fim, foram eliminados os artigos duplicados, ficando, assim, 104 artigos.

Os resultados indicam um espaço temporal de 29 anos, onde se percebeu que a partir de 2010 a quantidade de pesquisas envolvendo a temática resiliência vêm aumentando. A maior parte dos artigos foram publicados em periódicos classificados como B1 no Qualis/Capes. Já aqueles com fator de impacto, 7% dos artigos foram publicados em periódicos publicados com fator maior que 1,3 e nenhum artigo foi publicado com fator de impacto menor.

O periódico que mais publicou sobre a temática foi a revista *Ambiente & Sociedade* com 29 artigos, confirmado pela Lei de Bradford. O percentual de autores que publicaram apenas 1 artigo supera o que propõe a Lei de Lotka, onde encontrou-se 97,9%, ou seja, 37,2% superior do que o padrão da Lei. Os autores que mais publicaram sobre o assunto foram Martins, R. (2009; 2010), Alvino-Borba, A. (2012; 2013), Mata-Lima, A. (2012; 2013) e Mata-Lima, H. (2012,2013).

A rede de autores com destaque nas relações envolvem David Pimentel e Rodrigo Salles. E a rede de universidades com maior número de relações envolve a Universidade Estadual de Montes Claros. A pesquisadora Elinor Ostrom destacou-se em número de citações. O trabalho com maior número de citações foi *The quest for resilience*, dos autores Gary Hamel e Lisa Välikangas.

Os artigos encontrados incluíram diversas abordagens relacionadas com o termo resiliência, como a resiliência individual, resiliência de organizações, resiliência de comunidades. Pode-se

dizer que por conta disso as citações ficaram divididas em mais autores e trabalhos. De acordo com os artigos analisados, pode-se concluir que o termo resiliência remete a capacidade de um indivíduo, sociedade, ambiente ou organização de recuperação e superação das adversidades inesperadas, adaptando-se às diferentes situações vivenciadas.

Percebe-se que nos últimos anos as pesquisas que envolvem a resiliências das organizações estão em ascensão, apresentando a preocupação dos autores quanto à capacidade das organizações de recuperação e ainda quanto à capacidade delas se reinventarem ao serem afetadas por algum evento imprevisto. Trabalhos como o de Castellacci (2015), o qual relata que as organizações respondem as adversidades tornando-se mais eficientes e inovadoras ao longo do tempo, e Vasconcelos, Cyrino, D'Oliveira e Prallon (2015) o qual buscaram saber o que fez a empresa analisada ser uma organização inovadora sustentável resiliente.

Ainda de Carvalho *et al.* (2016) que buscaram entender a relação entre a inovação e a resiliência do desempenho financeiro, entre outros como Eschenfelder e Shankar (2017), Brown, Serville e Vargo (2017). A validação de um instrumento de pesquisa sobre capacidade de resiliência organizacional, que pode ter relação com o desempenho da empresa, proposto por Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017), surge como uma oportunidade para novos estudos pesquisa.

Outros campos de estudo também ganham importância nos artigos analisados, não podendo ser desconsiderados como a resiliência no ambiente acadêmico (Roncon, Brancher, Campos, Cangussu, & Mazzafera, 2012; Rogge & Lourenço, 2015). Têm-se também a resiliência em comunidades, após desastres ambientais ou econômicos (Mata-Lima, Alvino-Borba, Pinheiro, Mata-Lima & Almeida, 2013; Costa, Holanda & Días-Ambrona, 2016; Pantaleão & Cortese, 2016), resiliência no trabalho (Bachi, Pinheiro & Pinto, 2012; Kilimnik, Bicalho, Oliveira & Mucci, 2012; Damascena, França & Silva, 2016; Seibert, Kraimer & Heslin, 2016).

A partir da análise dos artigos selecionados, nota-se a relevância de cada dimensão em que a resiliência é abordada. Cabe salientar que os artigos foram selecionados de periódicos que publicam na área das ciências sociais aplicadas. Mesmo assim,

o termo resiliência foi atrelado aos mais diversos contextos e objetos de estudo.

## 6 Implicações e pesquisas futuras

O estudo contribui para os pesquisadores que pretendem estudar o tema no futuro, pois acaba por informar a respeito dos autores, trabalhos, e periódicos que tratam sobre o construto resiliência. Com isso, os pesquisadores poderão se direcionar para as bases especializadas sobre o tema, reduzindo o número de revistas que seriam necessárias acessar para encontrar a mesma quantidade de artigos do construto (Guedes & Borschiver, 2005).

No presente estudo, não foram utilizadas como fonte de coleta de dados bases de teses e dissertação, nem de anais de eventos, limitando o estudo aos periódicos encontrados nas bases de dados conforme objetivo de pesquisa. Os periódicos foram filtrados na área das ciências sociais aplicadas, portanto, não foram utilizados estudos de periódicos de outras áreas, se tornando então uma sugestão de pesquisa futura. Ademais, sugere-se também explorar o tema resiliência no meio acadêmico, a resiliência organizacional, e ainda capacidade de resiliência organizacional a partir do instrumento validado por Nogueira *et al.*, (2017), em um dos artigos analisados, o qual surge das capacidades dinâmicas e ainda é pouco explorado.

## Referências

- Araújo, C. A. (2006). *Bibliometria: evolução história e questões atuais*. Em *Questão*, Porto Alegre, 12(1).
- Bacchi, G. A., Pinheiro, D. R. C., & Pinto F. R. (2012). Assédio moral e resiliência no local de trabalho. *Revista Ciências Administrativas*, 18(1), 301-330.
- Bergeijk, P. A., Brakman, S. & Marrewijk, C. (2017). Heterogeneous economic resilience and the great recession's world trade collapse. *Papers in Regional Science*, 96(1).
- Bezerra, S. A. C. & Vieira, A. (2013). Dilemas e desafios vividos por mulheres que migraram em função do trabalho do cônjuge. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14( 6).
- Boin, A., Comfort, L. K. & Demchack, C.C. (2010). The Rise of Resilience. IN: Comfort, L. K., Boin, A. & Demchack, C. C. (Eds), *Designing Resilience: Preparing for extreme events*. Pittsburgh, PA. Pittsburgh University Press.
- Brown, C., Seville, E., & Vargo, J. (2017). Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 18, 37-49.
- Buliga, O., Scheiner, C. W. & Voigt, K-I. (2016). Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economics*, 86(6).
- Carvalho, A. O., Ribeiro, I., Cirani, C. B. S. & Cintra, R.F. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4(1).
- Castellacci, F. (2015). Institutional voids or organizational resilience? Business groups, innovation, and market development in Latin America. *World Development*, 70, 43-58.
- Christopher, M. & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The international journal of logistics management*, 15(2).
- Conner, D. R. (1995). *Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam*. Rio de Janeiro: Infobook.
- Costa, C. G. F., Holanda, A. K. C., & Díaz-Ambroza, C. G. H. (2016). Riesgo, Innovación y Desarrollo en un Clima Cambiante: El Papel de las Políticas de Preparación para Sequías y Gestión de Riesgo de Desastres en Ceará, Brasil. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 5(3), 87-105.
- Coutinho, E. (1988). As armadilhas da lei de Bradford. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, 16(2).
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works.

*Harvard business review*, 80(5).

Crichton, M. T., Ramsay, C. G. & Kelly, T. (2009). Enhancing organizational resilience through emergency planning: learnings from cross-sectoral lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1).

Cruz, M. T. S. & Moraes, I. M. M. (2013). Empreendedorismo e resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. Pensamento & Realidade. *Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA*. 28(2).

Damascena, L. G., França, R. D. & Silva, J. D. G. (2016). Relação entre lócus de controle e resiliência: um estudo com profissionais contábeis. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(29).

Duit, A. (2016). Resilience thinking: lessons for public administration. *Public Administration*, 94(2).

Enríquez, G. H. & Rodríguez, G. R. (2017). Turismo y Sistemas Empresariales Resilientes: Factores Críticos de Adaptabilidad en Baños de Agua Santa–Ecuador. *Revista de Gestão e Secretariado*, 8(1).

Eschenfelder, K., & Shankar, K. (2017). Organizational Resilience in Data Archives: Three Case Studies in Social Science Data Archives. *Data Science Journal*, 16.

Guedes, V. L. S. & Borschiver, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: Encontro Nacional De Ciência Da Informação, 6. 2005, Salvador. *Anais...*, Salvador, 2005.

Hamel, G. & Välikangas, L. (2004). The quest for resilience. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 62.

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*. 4(1).

Junqueira, M. F. P. S & Delandes, S. F. (2003). Resiliência e Maus Tratos à Criança. *Cadernos de Saúde Pública*.

Kilimnik, Z. M., Bicalho, R. F. S., Oliveira, L. C. V., & Mucci, C. B. M. R. (2012). Análise do estresse, fatores de pressão do trabalho e comprometimento com a carreira: um estudo com médicos de uma unidade de pronto atendimento de Belo Horizonte, Minas Gerais. *Gestão & Planejamento-G&P*, 12(3), 668-693.

Laverde-Verástegui, G. L. & Rivera-Rodríguez, H. A. (2017). La disrupción: El punto de partida de la resiliencia o del fracaso empresarial (Reflexiones desde la ingeniería). *Revista ESPACIOS*, 38(7).

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 21(3).

Lima, P. P., Dorion, E. C. H, Milan, G. S., Severo, E. A., Ganzer, P. P. & Olea, P. M. (2014). Interface, empreendedorismo e resiliência: um estudo de caso ambientado na flytour viagens e turismo LTDA. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 13(2), 391-424.

Machado Jr, C., Souza, M. T. S., Parisotto, I. R. S. & Palmisano, A. (2016). As Leis da Bibliometria em Diferentes Bases de Dados Científicos. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 111-123.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3).

Mata-Lima, H., Alvino-Borba, A., Pinheiro, A., Mata-Lima, A., & Almeida, J. A. (2013). Impacts of natural disasters on environmental and socio-economic systems: what makes the difference?. *Ambiente & Sociedade*, 16(3), 45-64.

Mcmanus, S., Seville, E., Brunson, D. & Vargo, J. (2007). Resilience management: a framework for assessing and improving the resilience of organizations. *Resilient Organisations*. Disponível em:

[https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/9488/12610600\\_resilience%20management%20re](https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/9488/12610600_resilience%20management%20re)

[search%20report%20resorgs%2007-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Nogueira, M. D. G. S., Gonçalo, C. R., & Verdinelli, M. A. (2017). Proposição e validação de instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência organizacional. *Revista Espacios*, 38(7).

Nogueira, M. G. S. & Hallal, D. R. (2006). Resiliência Organizacional como capacidade estratégica para um melhor desempenho: Um estudo em empresas de tecnologia da informação da cidade de Caçador/SC. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 6. *Anais...* Bento Gonçalves.

Oliveira, M. A., Reis, V. L., Zanelato, L. S. & Neme, C. M. B. (2008). Resiliência: análise das publicações no período de 2000 a 2006. *Psicologia ciência e profissão*, 28(4).

Pantaleão, C. C., & Cortese, T. T. P. (2016). Capacidade de Resiliência Urbana: Estudo de Caso da Cidade Addis Ababa na Etiópia. *Revista de Gestão e Secretariado*, 7(2), 166-189.

Parry, M. L. (Ed.). (2007). *Climate change 2007-impacts, adaptation and vulnerability: Working group II contribution to the fourth assessment report of the IPCC*. Cambridge University Press.

Pelli, A. O. & Goulart, I. B. (2017). Fatores Responsáveis pela Resiliência de Funcionários de uma Organização Bancária: Estudo de Caso. *Revista Espacios*, 38(16).

Pereira, C. R. & Silva, A. L. (2015). Key Organizational Factors to Building Supply Chain Resilience: a Multiple Case Study of Buyers and Suppliers. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 8(2), 77-95.

Pettit, T. J., Croxton, K. L. & Fiksel, J. (2013). Ensuring supply chain resilience: Development and implementation of an assessment tool. *Journal of Business Logistics*, 34(1), 46-76.

Ponomarov, S. Y. & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124-143.

Reinmoeller, P. & Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 61.

Rogge, J. F. N., & Lourenço, M. L. (2015). A resiliência humana no ambiente acadêmico de cursos stricto sensu. *Revista de Administração IMED*, 5(3), 291-301.

Roncon, A., Beltrame, I., Campos, W. C., Cangussu, E. T., & Mazzafera, B. L. (2012). Níveis de resiliência em adultos da geração Y de uma Instituição de Ensino Superior. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*.

Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American journal of orthopsychiatry*, 57(3), 316.

Rutter, M. (1999). Resilience concepts and findings: implications for family therapy. *Journal of family therapy*. 21(2), 119-144.

Scavarda, L. F., Ceryno, P. S., Pires, S. & Klingebiel, K. (2015). Supply chain resilience analysis: a Brazilian automotive case. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 304-313.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Heslin, P. A. (2016). Developing career resilience and adaptability. *Organizational Dynamics*, 45(3), 245-257.

Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S. & Vargo, J. (2006). Building organizational resilience: a New Zealand approach. *Resilient Organizations Research Programme*. Disponível em: [https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/649/12604297\\_Main.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/649/12604297_Main.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Silveira, B. R. & Silveira-Martins, E. (2016). Orientação empreendedora: uma análise bibliométrica em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Administração FACES Journal*, 15(4).

Sheffi, Y. & Rice Jr., J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan management review*, 47(1), 41.

Starr, R., Newfrock, J. & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, 30, 70-79.

Tavares, J. (2001). A resiliência na sociedade emergente. *Resiliência e Educação*, 2.

Testa, J. (1998). A base de dados ISI e seu processo de seleção de revistas. *Ciência da Informação*, 27(2), 233-235.

Urbizagastegui, R. (2009). Crescimento da literatura e dos autores sobre a Lei de Lotka. *Ciência da Informação*, 38(3), 111-129.

Vasconcelos, I. F. F. G., Cyrino, A. B., D'Oliveira, L. M., & Prallon, E. P. (2015). Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. *Cadernos EBAPE. BR*, 13(4), 910.

## A influência do envolvimento da equipe produtiva e da frequência de interação no desempenho operacional de novos produtos

Sheila Patrícia Ramos Beckhauser<sup>1</sup>, Daniele de Lourdes Curto da Costa Martins<sup>2</sup>, Luciano Castro de Carvalho<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade Regional de Blumenau (FURB) - spr8osc@gmail.com

<sup>2</sup> Universidade Regional de Blumenau (FURB) - danielecurto@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Universidade Regional de Blumenau (FURB) - luccar@gmail.com

### PALAVRAS-CHAVE

Desenvolvimento de novos produtos;  
Desempenho operacional;  
Equipe produtiva.

Received 09.05.2017

Revised 20.03. 2018

Accepted 24.05.2018

ISSN 1980-4431

Double blind review



### RESUMO

O objetivo do estudo foi verificar a influência do envolvimento da equipe produtiva e da frequência de interação no desempenho operacional de novos produtos. Verificou-se ainda se a frequência de interação modera a relação entre o envolvimento da equipe produtiva e o desempenho operacional. Para tanto, o estudo caracteriza-se como descritivo e quantitativo. A amostra foi composta por 86 empresas do setor produtivo. A análise dos dados foi realizada por meio de Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados demonstraram que o Envolvimento Interno possui influência de 22,6% sobre o desempenho operacional e a frequência de interação de 34,1%. Já a força do laço (frequência de interação), enquanto variável moderadora entre o Envolvimento da Equipe Interna e Desempenho Operacional, não foi significativa. Assim, sugere-se que o envolvimento interno influencia o desempenho operacional, porém a frequência de interações com a equipe interna é mais significativa do que a própria integração em si.

### KEYWORDS

Development of new products;  
Operational Performance;  
Productive team.

### ABSTRACT

The objective of the study was to verify the influence of the involvement of the productive team and the frequency of interaction in the operational performance of new products. It was also verified if the frequency of interaction moderates the relation between the involvement of the productive team and the operational performance. Using a descriptive and quantitative approach, we collect data from a sample that consisted of 86 companies from the productive sector. Data analysis was performed using Modeling Structural Equations. The results showed that the Internal Involvement has influence of 22.6% on the Operational Performance and the frequency of interaction an influence of 34.1%. The strength of the loop (frequency of interaction) as a moderating variable between Internal Team Involvement and Operational Performance was not significant. Thus, it is suggested that internal involvement influences operational performance, but the frequency of interactions with the internal team is more significant than the integration itself.

## 1 Introdução

Sabe-se da importância do lançamento de novos produtos para que a empresa possa alcançar a rentabilidade e se manter competitiva no mercado. O processo de desenvolvimento de novos produtos (NPD) deve buscar atender as necessidades dos consumidores, bem como a expectativa para atender novos mercados. Dentro desse contexto, torna-se relevante a redução dos custos que não agregam valor ao processo, ou seja, as organizações precisam buscar estratégias que assegurem tanto a eficiência quanto a eficácia nas decisões empresariais (Colauro et al; 2004; Ayers, Gordon & Schoenbachler, 2011).

Para minimizar as incertezas advindas do processo de desenvolvimento de novos produtos, uma vez que a empresa não consegue prever todos os acontecimentos futuros (Mackelprang et al., 2015), o NPD deve integrar as equipes internas e suas áreas funcionais, como também ter um relacionamento em conjunto com seus *stakeholders* (Ayers et al., 2011; Hoyer et al., 2010; Thomas, 2013; Bueno & Balestrin, 2012). Essa interação favorece o alcance do sucesso, maior rentabilidade e menores custos de desenvolvimento e de produção.

Como consequência deste contexto, as empresas procuram alcançar um desempenho operacional positivo, que é possível quando as decisões são tomadas de modo racional e, se faz o uso correto de seus recursos. Nesse caso, o desempenho operacional é medido por meio da qualidade, tempo, flexibilidade, custo e confiabilidade (Martins & Costa Neto, 1998; Neely et al., 2005).

Além disso, é a partir do envolvimento da equipe interna que ocorre o compartilhamento do conhecimento; a busca por soluções e ideias; e o alinhamento dos objetivos do grupo em detrimento do individual assegurando o desempenho positivo (Fileri & Alguezaui, 2016; Ayers et al., 2011). Assim, o trabalho em equipe possibilita a troca de informações e a colaboração contribui para que sejam tomadas as melhores decisões, devido à integração entre os departamentos e compartilhamento dos recursos disponíveis e de suas metas (Vallet-Bellmunt & Rivera-Torres, 2013).

Nesse sentido, com o envolvimento interno torna-se possível a redução dos erros, bem como a busca pela melhoria do produto ou o

desenvolvimento de um novo. Além disso, a incerteza também, pode ser reduzida quando se tem a participação e integração das equipes (Koufteros et al, 2005) e, quanto mais enraizados e frequentes forem os laços sociais, maior será a qualidade da informação e do conhecimento compartilhado (Granovetter, 1973). Obtém-se, com isso, um melhor desempenho operacional devido ao aumento da satisfação do cliente e da confiabilidade conseguida pelo fabricante (Stanko et al., 2007), sendo esta perspectiva, portanto, o foco do presente estudo. Diante deste contexto o artigo tem como objetivo: verificar a influência do envolvimento da equipe produtiva e da frequência de interação no desempenho operacional de novos produtos. Adicionalmente busca-se verificar se a força do laço (frequência de interação) pode moderar a relação entre o envolvimento da equipe produtiva e o desempenho operacional.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Desenvolvimento de Novos Produtos

Algumas empresas, para se manter no mercado ou se tornarem competitivas, buscam desenvolver novos produtos (Thomas, 2013; Kowang et al, 2013). Em muitos casos o novo produto pode ser o responsável pelo sucesso de uma empresa (Zhen et al, 2013). Assim, com o foco em lançar novos produtos ou serviços, as empresas desenvolvem e organizam os processos de geração de inovação, o que conseqüentemente, leva a novas estruturas organizacionais ou novos mercados (Bueno & Balestrin, 2012).

Os processos de desenvolvimento de novos produtos compreendem várias fases que geralmente incluem planejamento, projeto de conceito, design de produto, ensaio e produção (Gopalakrishnan et al, 2015). Para Kowang et al (2014), um processo tradicional de desenvolvimento de novos produtos é composto por fases distintas, como oportunidade de identificação, conceito ou desenvolvimento da ideia, design de produto, processo de design, testes de produto ou validação e comercialização. Para que se tenha sucesso, é preciso que todas as fases tenham objetivos específicos e que envolva todas as áreas, como marketing, engenharia, design, manufatura.

No modelo tradicional, o desenvolvimento de novos produtos ocorre de modo linear

começando com o desenvolvimento de novas ideias até chegar a fase de desenvolvimento e comercialização, sendo este, o mais citado na literatura de desenvolvimento de novos produtos. Outros autores, afirmam que as fases que envolvem o desenvolvimento de novos produtos ocorrem do modo não-linear e interativo. Se por um lado esse formato aumenta a flexibilidade e diminui o tempo de colocação no mercado, por outro aumenta a incerteza da tarefa, uma vez que o processo de design do produto inicia antes de se ter todas as características e especificações importantes do produto (Gopalakrishnan et al., 2015).

Para alcançar a eficiência dita anteriormente, as organizações devem ser capazes de minimizar os recursos necessários (pessoas, dinheiro e tempo) para fornecer uma combinação apropriada de atributos tais como características do produto, desempenho, preço e disponibilidade para os clientes (Kowang et al, 2014).

Ayers et al, 2011, em um estudo quantitativo, concluíram que as organizações estão continuamente buscando as melhorias dos processos e que, existe uma taxa positiva associada ao desenvolvimento de novos produtos. Outro aspecto é que a integração entre áreas de P&D e Marketing cria uma integração com as demais áreas funcionais, sendo muito importante para o sucesso do novo produto. Ainda, eles perceberam que o sucesso do novo produto está positivamente relacionado com a presença de normas relacionais buscando atingir o objetivo do grupo em detrimento do objetivo individual.

## 2.2 Desempenho operacional

O desempenho operacional tem como principal medida o uso eficiente dos recursos (Martins & Costa Neto, 1998). Nesse caso, a medida de desempenho pode ser definida como o processo de quantificação da eficiência e da eficácia de uma determinada ação, podendo ser mensurado por meio da qualidade, flexibilidade, tempo e custo (Neely et al, 2005).

A qualidade, de modo geral, é definida em termos de conformidade com a especificação e, no que se refere a medidas de desempenho, está relacionado ao número de defeitos que o produto apresenta e o custo da qualidade (Neely et al, 2005). Normalmente, trabalha-se custo e qualidade a partir do *trade-off* em que quando se investe em um se perde em outro. Mas, algumas pesquisas

mostram que essa relação pode ser positiva quando buscam compensar os custos (Maiga et al, 2015). Essa redução está relacionada a economias de escala, pois os autores sugerem que o fator curva de experiência leva as empresas a produzirem mais e melhor. A qualidade reduz custos à medida que diminui o retrabalho e o desperdício de materiais, por exemplo.

A qualidade também serve de base para o desempenho de custo, pois torna o processo mais confiável e estável. Além disso, um desempenho de qualidade superior pode levar a uma maior demanda pelo produto, resultando em maior rentabilidade para a empresa (Maiga et al, 2015). Para Porter (1980) o desempenho de custo, faz com que as empresas almejem constantemente melhorar sua produtividade e a um custo cada vez menor, quando comparado as empresas concorrentes, buscando-se a eficiência ao longo de toda a cadeia de suprimentos.

Sabe-se, no entanto, que o lançamento de um novo produto traz para a empresa um certo nível de incerteza, o que pode resultar em maiores custos. Por exemplo, falhas inesperadas de confiabilidade provavelmente causarão rupturas substanciais em processos e investimentos. Nesse caso, a confiabilidade do produto afeta tanto as receitas como os custos e, para mensurar seus efeitos é preciso identificar o posicionamento estratégico da empresa, no mercado em que ela atua (Mackelprang et al, 2015). No lançamento de um produto a empresa não tem como fazer todas as previsões do que pode ocorrer e, por isso, tem menor controle sobre as falhas, que podem vir do próprio produto ou do projeto, aumentando as reivindicações por garantia do produto, o que gera mais custos para a empresa (Mackelprang et al, 2015).

Além da qualidade e custos dos produtos, as empresas buscam atender as especificidades dos clientes. Trabalhar somente com produto padrão já não traz mais os mesmos benefícios e, o motivo é claro: maior concorrência. Com a personalização dos produtos as empresas buscam a flexibilidade. Nesse contexto, os fabricantes oferecem produtos altamente personalizados para atender aos processos de produção de seus clientes, porém, isso implica em alguns *trade-offs* (Salvador et al, 2014).

De acordo com Salvador et al (2014), primeiro, é que os fabricantes precisam identificar corretamente um problema específico de um cliente, o que gera mudanças de configurações de

produção. Segundo, para atender a personalização exigida, depende-se de um tempo muito maior, além de adaptações da equipe de vendas, técnica e de fabricação. Terceiro, é preciso adaptar os produtos ou processos existentes para atender a nova demanda. Mas, sabe-se que para atender as novas exigências do mercado esses quesitos passam a ser diferencial, pois mostram a capacidade de resposta ao mercado e, quando bem desenvolvido, gera maior confiabilidade.

Deste modo, flexibilidade é atender aspectos dos produtos de volume, de adaptação, sequenciamento, dentre outros (Coti-Zelati & Zilber, 2016). Sendo que a flexibilidade está relacionada, também, a outra medida que é o tempo ou velocidade. O tempo, tem sido tratado como uma importante fonte de vantagem competitiva, pois a medida que a empresa consegue dispor seus produtos de forma mais rápida no mercado, pode estar à frente de seus concorrentes desfrutando de um melhor desempenho (Neely et al, 2005).

### 2.3 Envolvimento Interno

De acordo com Koufteros et al. (2005), uma equipe multifuncional reúne um conjunto de especialistas que compartilham informações e tomam decisões sobre produtos, processos e fabricação conjuntamente e simultaneamente. O envolvimento interno capacita os participantes a contribuir antes que decisões sejam tomadas definitivamente. Isso ajuda a esclarecer os requisitos de um produto antes que tempo e dinheiro tenham sido investidos e opiniões tenham sido formadas (Gupta & Wilemon, 1990; Koufteros et al, 2005).

Conforme Ellegaard & Koch, (2012) o envolvimento interno implica que as funções organizacionais responsáveis pelas atividades de compras e de gerenciamento de suprimentos, tais como logística, operações e desenvolvimento de produtos, atuem de forma coordenada em seus comportamentos, planejamento e rotinas. Já a frequência de interação interfuncionais e colaboração entre funcionários também contribuem para o envolvimento interno, além da influência funcional na tomada de decisão da alta administração e do suporte de gestão de topo (Ellegaard & Koch, 2012).

O desenvolvimento simultâneo dos envolvidos reduz o equívoco facilitando a troca de perspectivas existentes entre os representantes

funcionais. Seja na definição de problemas, resolução de conflitos, na melhoria do produto ou no desenvolvimento de um novo produto (Koufteros et al, 2005).

O envolvimento interno refere-se ao grau em que uma empresa pode estruturar suas práticas organizacionais, procedimentos e comportamentos em processos colaborativos, sincronizados e gerenciáveis a fim de cumprir os requisitos do cliente (Cespedes, 1996; Chen & Paulraj, 2004; Kahn & Mentzer, 1996, Zhao, 2011).

O envolvimento interno envolve, principalmente, a integração de dados e sistemas de informação através da utilização de planejamento de recursos empresariais. Também envolve cooperação interfuncional, em diferentes funções na melhoria de processos ou desenvolvimento de novos produtos. O envolvimento interno reconhece que diferentes funções dentro de uma empresa devem funcionar como parte de um processo integrado (Zhao, 2011). Porque isto quebra as barreiras funcionais e favorece a cooperação para atender às exigências dos clientes em que todas as atividades e funções envolvidas. Para isso, é fundamental que ocorra o compartilhamento de informações e o planejamento conjunto (Flynn et al, 2010).

Vallet-Bellmunt & Rivera-Torres (2013) destaca que, sendo parte do envolvimento interno, a colaboração é definida como a disposição dos departamentos em trabalhar juntos, o que implica em compreensão mútua, visão comum, compartilhamento de recursos e metas coletivas. Na filosofia de colaboração, as relações contínuas entre departamentos são enfatizadas, ao invés de transações entre departamentos. Estimular a colaboração é uma decisão de natureza estratégica e, portanto, incluirá modificações no processo de planejamento estratégico e na sua implementação (Kahn & Mentzer, 1996; Vallet-Bellmunt & Rivera-Torres, 2013).

Flynn et al (2010) e Szász et al (2016) destacaram diferentes estudos cujo envolvimento interno ou integração interna encontra-se relacionada ao desempenho. Alguns estudos encontraram uma relação positiva entre a integração interna e desempenho (Chew et al., 1990; Kawai & Strange, 2014). Outros estudos, não encontram nenhum efeito significativo sobre o desempenho (Koufteros et al., 2005; Gimenez & Ventura, 2005; Verecke et al., 2006).

## 2.4 Força do laço

Granovetter (1973) introduziu o conceito de força do laço (frequência de interação) sugerindo ser uma combinação da quantidade de tempo, da intensidade emocional, da intimidade (confiança mútua) e dos serviços recíprocos que caracterizam o laço.

Uma rede social pode ser definida como um conjunto de nós. Os nós podem ser, por exemplo, pessoas ou organizações, ligados por um conjunto de relações sociais. Um dos mecanismos que permite aos nós da rede receber benefícios informacionais são os laços (Granovetter, 1992). Os laços da rede social concentram-se sobre a natureza do vínculo relacional entre dois ou mais atores sociais, bem como o efeito desta ligação no seu conhecimento e partilha de informação (Granovetter, 1973).

A força do laço enfatiza a qualidade da informação/conhecimento trocada e usada em relacionamentos próximos. Neste sentido, a comunicação desempenha um papel relevante no desenvolvimento do relacionamento. Os parceiros precisam entender os objetivos, as questões e as preferências do outro no relacionamento. A comunicação contribui para desenvolver valores compartilhados, compreensão compartilhada e na coordenação das atividades. A comunicação também pode levar ao aumento da satisfação, confiança e confiabilidade (STANKO et al, 2007).

Granovetter (1982) afirma que a força do laço é uma característica relevante da rede social. A força refere-se basicamente à frequência de interação, sendo identificados dois tipos diferentes forças do laço nas redes sociais: um laço forte ou um laço fraco (Granovetter, 1973). Laços fortes são vistos como tendo um maior grau de proximidade e reciprocidade. Podem permitir a interação de duas vias entre os membros da equipe dos parceiros e são geralmente associados com acordos recíprocos. Além disso, laços fortes podem aumentar a probabilidade de que os atores sociais compartilhem informações confidenciais uns com os outros. Já na ausência de laços fortes, os parceiros podem não desenvolver as relações sociais necessárias que lhes permitam compartilhar ou transferir conhecimentos. Assim, os laços fracos são caracterizados por relações raras e distantes e são menos propensos a promover a reciprocidade e confiança. Laços fortes são mais caros para manter e exigem mais tempo e esforço do que laços fracos

(Granovetter, 1973, 1982; Marsden & Campbell, 1984; Hansen, 1999; Inkpen & Tsang, 2005).

Quando existe uma elevada frequência de interação e utilização de meios de comunicação diversificados, os atores sociais são propensos a se sentirem mais confiante em seus relacionamentos para compartilhar uma compreensão mútua e confiar uns nos outros. A existência de maior confiança resulta no aumento da disposição de cada um dos atores sociais em liberar informações anteriormente restritas e facilita o estabelecimento de laços fortes (Badir & O'connor, 2015).

Operacionalmente, a força do laço pode ser medida usando variáveis tais como a importância atribuída à relação social, frequência de contato social e tipo de relação social entre os membros (Granovetter 1973; Nelson, 1989; Brown & Reingen, 1987; Ibarra 1997; Keister 1999; Mittal et al, 2008).

A tática mais comum usada para medir a força do laço são indicações de proximidade de um relacionamento, fonte de um relacionamento, frequência de contato, reconhecimento mútuo do contato, a duração do contato, a provisão de apoio emocional e ajuda dentro da relação, entre outros. Esta variedade de medidas indica que a força do laço é pelo menos um conceito de sensibilização que se ajusta às intuições de muitos pesquisadores (Marsden & Campbell, 1984).

Assim, conforme exposto neste capítulo apresentam-se as seguintes hipóteses do estudo, apresentado na Figura 1.

**Figura 1.** Hipóteses do estudo

Hipóteses	Autores
H1: O envolvimento interno possui influência sobre o desempenho operacional	Ettlie (1997), Cespedes (1996) Chen e Paulraj, (2004), Kahn e Mentzer, (1996) e Zhao (2011).
H2: A força do laço possui influência sobre o desempenho operacional	Levin e Cross (2004), Granovetter (1973), Stanko, Bonner e Calantone (2007), Hansen (1999), Inkpen e Tsang (2005).
H3: A força do laço possui influência moderadora entre o envolvimento interno e o desempenho operacional	Granovetter (1973), (1982), Marsden e Campbell (1984), Hansen (1999) e Inkpen e Tsang, (2005).

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

## 3 Metodologia

Para atingir o objetivo do estudo utilizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva, por meio de levantamento, com amostragem não probabilística e por conveniência.

A população foco do estudo são empresas que possuem um processo produtivo, de qualquer segmento e porte. A amostra da pesquisa foi composta por 86 empresas. Essa seleção buscou empresas que estavam alinhadas com o objetivo do estudo da presente pesquisa e que pudessem

contribuir de modo significativo com as questões teóricas levantadas.

A técnica adotada para obter os dados desta pesquisa foi o levantamento de corte transversal. A coleta dos dados foi realizada via plataforma online, utilizando um questionário estruturado, com questões fechadas e opção de respostas escalonadas em 5 pontos variando entre (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente. A Figura 2 apresenta os constructos do estudo.

**Figura 2.** Constructos da pesquisa

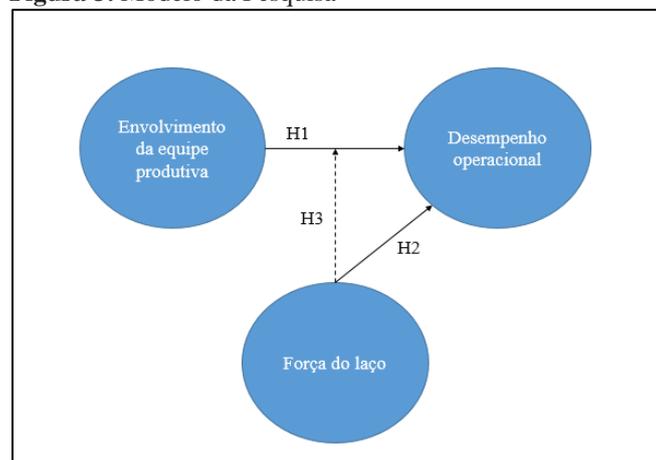
Dimensões	Variáveis	Autor
Desempenho Operacional	OPERAC01- Temos implantado melhorias no processo que diminuem os custos de produção.	Neely, Gregory e Platts (2005), Slack (2009), Mackelprang, Haberman e Swink (2015), Coti-Zelati e Zilber (2016).
	OPERAC02- Nós conseguimos fabricar nossos produtos de acordo com as especificações feitas no projeto do produto.	
	OPERAC03- Nós conseguimos entregar as mercadorias aos nossos clientes no prazo combinado.	
	OPERAC04- Nós conseguimos mudar rapidamente o volume de produção e a variedade dos produtos para atender a demanda dos clientes.	
	OPERAC05- Nós geralmente lançamos novos produtos no mercado antes dos nossos concorrentes.	
Força do Laço	FORCA01- Nossa empresa avalia quão próxima é/foi a relação de trabalho com os envolvidos no projeto.	Levin e Cross (2004), Granovetter (1973), Stanko, Bonner e Calantone (2007), Hansen (1999), Inkpen e Tsang (2005)
	FORCA02- Nossa empresa avalia quantas vezes se comunicou/relacionou com os envolvidos no projeto.	
	FORCA03- Nossa empresa avalia o nível de interação com os envolvidos no projeto.	
	FORCA04- Nossa empresa avalia o nível de interação com os envolvidos no projeto.	
Envolvimento da equipe produtiva	ENVOPR1- As pessoas da área de produção são envolvidas no processo de desenvolvimento dos produtos.	Ettlie (1997), Cespedes (1996) Chen e Paulraj, (2004), Kahn e Mentzer, (1996) e Zhao (2011).
	ENVOPR2- Nós temos uma equipe de desenvolvimento de produtos que inclui membros da área de produção.	
	ENVOPR3- Nós temos implementado políticas ou práticas para integrar a produção com o desenvolvimento de novos produtos.	
	ENVOPR4- A equipe que desenvolve os produtos da empresa conhecem os processos de produção.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a análise dos dados, foram feitas análises descritivas e em seguida verificou-se a confiabilidade dos constructos por meio da Confiabilidade Composta, Alpha de Cronbach e Variância Média Extraída. A validade discriminante foi realizada pelo método de Fornell & Larcker (1981) e pelo método das cargas Cruzadas.

Após estes procedimentos, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais para testar as relações entre os constructos da pesquisa, conforme Figura 3.

**Figura 3.** Modelo da Pesquisa



Fonte: Dados da Pesquisa.

Segundo Hair Jr. et al. (2005, p. 468) a modelagem de equações estruturais consiste em “técnica multivariada que combina aspectos: a regressão múltipla (examinando as relações de dependência) e a análise fatorial (representando conceitos não medidos – fatores – com múltiplas variáveis) para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente”. A análise dos dados foi realizada por meio do software SmartPLS.

O software SmartPLS foi escolhido para a análise dos dados via modelagem de equações estruturais, por que esse software permite ser trabalhado modelos com amostras consideradas pequenas (Wong, 2013), com mínimo de 30 a 100 casos (Chin & Newsted, 1999). O período de coleta de dados se deu nos meses de novembro de 2016 e fevereiro de 2017.

## 4 Apresentação e análise dos resultados

Nas seguintes seções deste capítulo, serão apresentados os resultados da análise descritiva dos dados e a análise do modelo estrutural.

### 4.1 Análise descritiva

Primeiramente foi realizada a análise de frequência das escalas respondidas, o cálculo da média de cada variável e do desvio padrão, a fim de compreender a tendência das respostas e dar subsídios para análises posteriores. O resultado da análise descritiva é apresentado na Figura 4.

**Figura 4.** Dados descritivos da pesquisa

Dimensões	Variáveis	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
Desempenho Operacional	OPERAC01	2,3%	3,5%	2,3%	27,9%	64,0%	4,48	0,891
	OPERAC02	1,2%	0%	7,0%	43,0%	48,8%	4,38	0,722
	OPERAC03	2,3%	7,0%	7,0%	40,7%	43,0%	4,15	0,988
	OPERAC04	5,8%	8,1%	16,3%	37,2%	32,6%	3,83	1,150
	OPERAC05	5,8%	9,3%	31,4%	34,9%	18,6%	3,51	1,082
Força do Laço	FORCA01	4,7%	9,3%	20,9%	47,7%	17,4%	3,64	1,028
	FORCA02	4,7%	9,3%	26,7%	41,9%	17,4%	3,58	1,034
	FORCA03	4,7%	14,0%	23,3%	37,2%	20,9%	3,56	1,113
Envolvimento da equipe produtiva	ENVOPR1	2,3%	5,8%	7,0%	47,7%	37,2%	4,12	0,938
	ENVOPR2	7,0%	4,7%	12,8%	38,4%	37,2%	3,94	1,152
	ENVOPR3	7,0%	10,5%	10,5%	38,4%	33,7%	3,81	1,213
	ENVOPR4	2,3%	0,0%	3,5%	26,7%	67,4%	4,57	0,775

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto na Figura 4, observa-se que quanto ao Desempenho Operacional os respondentes consideram que possuem um bom desempenho pois afirmam que tem implantado

melhorias no processo que diminuam seus custos de produção, fabricam novos produtos de acordo com as especificações feitas no projeto, conseguem entregar as mercadorias aos clientes dentro do prazo estabelecido e possuem agilidade no processo de mudar o volume de produção e variedade dos produtos, caso seja necessário. Apenas quando perguntados sobre a velocidade de lançamento de produtos em relação aos concorrentes (OPERAC05), os respondentes apresentaram uma média abaixo das demais em relação a esta dimensão.

Desta forma, os resultados da amostra estudada corroboram com o sugerido por Salvador, Chandrasekaran & Sohail (2014), em que empresas que buscam atender as especificidades dos clientes, precisam identificar corretamente um problema específico de um cliente, atender a personalização exigida e adaptar os produtos ou processos existentes para atender a uma nova demanda buscando um diferencial frente aos concorrentes e assim desenvolver maior confiabilidade por parte dos clientes.

No que tange a Força do Laço ou Frequência de Interação, observa-se que os respondentes concordaram, porém não totalmente com as afirmativas do estudo. Considerando, assim, que a empresa avalia a proximidade, frequência e nível de interação entre os envolvidos no projeto. De acordo com Stanko et al (2007) a força do laço leva em consideração a qualidade e confiabilidade das informações compartilhadas, desenvolvendo valores comuns aos envolvidos e favorecendo a coordenação das atividades. Esta interação pode aumentar o compromisso entre as partes envolvidas uma vez que é desenvolvida a confiança mútua e a satisfação no trabalho em equipe (Granovetter, 1982).

Quanto as variáveis do Envolvimento da Equipe Produtiva os respondentes demonstraram alta concordância quanto ao envolvimento, políticas e práticas de integração e conhecimento dos processos de produção. Estes resultados, conforme Gupta & Wilemon (1990) e Koufteros et al (2005), indicam que a integração interna pode eliminar desperdícios uma vez que são esclarecidos os requisitos de um produto antes que tempo e dinheiro tenham sido investidos, reduzindo equívocos e facilitando a troca de experiências entre as equipes internas.

Esta etapa corresponde a primeira fase da modelagem de equações estruturais, sendo a avaliação do modelo de mensuração pelos seguintes procedimentos: Variância Média Extraída (A.V.E.), Alpha de Cronbach (A.C.), Confiabilidade Composta (C.R.), Validade Discriminante, e, Teste T de Student para cada dimensão. A Figura 5 apresenta os testes de confiabilidade.

**Figura 5.** Testes de confiabilidade

Dimensões	Alpha de Cronbach	Composite Reliability	Average Variance Extracted
Desempenho Operacional	0,855	0,895	0,631
Envolvimento Interno	0,795	0,865	0,616
Frequência de Interação	0,933	0,957	0,883

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Figura 5 verificou-se que todos os valores obtidos para a Confiabilidade Composta, bem como, para o Alpha de Cronbach foram superiores (0,7) aos recomendados pela literatura, conforme Chin (2010) e Hair Jr. et al., (2005).

A Validade Discriminante foi verificada segundo Critério de Fornell & Larcker (1981), e pelo modo das cargas cruzadas (Chin, 1998). A Figura 6 apresenta os resultados segundo o critério de Fornell & Larcker (1981).

**Figura 6.** Validade Discriminante segundo o Critério de Fornell & Larcker (1981)

Variáveis	1	2	3
1	<b>0,785</b>		
2	0,327	<b>0,794</b>	
3	0,292	0,408	<b>0,939</b>

**Nota:** (1) Envolvimento Interno, (2) Desempenho Operacional, (3) Frequência de Interação.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

De acordo com o exposto na Figura 6 observa-se que os valores apresentados na Validade Discriminante suportam o critério de Fornell & Larcker (1981). Neste caso, a raiz quadrada da variância média extraída é superior a correlação entre os construtos (Ringle et al, 2014), demonstrando que houve Validade Discriminante.

Aplicou-se de forma complementar a avaliação da validade discriminante para as cargas cruzadas, conforme indicado por Chin (1998). Os resultados encontram-se dispostos na Figura 7.

**Figura 7.** Validade Discriminante correspondente as cargas cruzadas

#### 4.2 Avaliação do Modelo de Mensuração

Dimensões	Variáveis	Envolvimento da equipe produtiva	Desempenho Operacional	Frequência de Interação/Força do Laço
Envolvimento da equipe produtiva	ENVOPR1	0,801	0,237	0,143
	ENVOPR2	0,799	0,162	0,147
	ENVOPR3	0,810	0,307	0,193
	ENVOPR4	0,725	0,270	0,393
Desempenho Operacional	OPERAC01	0,367	0,836	0,323
	OPERAC02	0,295	0,799	0,309
	OPERAC03	0,140	0,767	0,303
	OPERAC04	0,141	0,767	0,292
	OPERAC05	0,290	0,801	0,379
Frequência de Interação/Força do Laço	FORCA01	0,274	0,391	0,910
	FORCA02	0,279	0,400	0,950
	FORCA03	0,270	0,354	0,958

Fonte: Dados da pesquisa.

A Validade Discriminante pelo modo cargas cruzadas reforça os constructos são diferentes quando apresentam cargas de maior valor em seu próprio construto do que nos demais (Chin, 1998; Ringle et al, 2014). Os resultados expostos na Figura 7 indicam que houve Validade Discriminante pelo modo cargas cruzadas.

A avaliação do modelo estrutural transcorre em cinco etapas, sendo a observação dos valores de  $R^2$ ,  $Q^2$ ,  $f^2$ , Teste T de Student, p-value e, por fim, o Coeficiente de Caminho ( $\Gamma$ ). Os resultados podem ser observados na Figura 8.

Figura 8. Avaliação dos valores de  $R^2$ ,  $Q^2$  e  $f^2$

Dimensões	$R^2$	$Q^2$	$f^2$
Desempenho Operacional	0,213	0,116	0,438
Envolvimento Interno			0,307
Frequência de Interação			0,718

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Cohen (1988) os valores de  $R^2$  avaliam a proporção de variância das variáveis endógenas. O resultado de  $R^2$  de 21,3% indica um efeito classificado como moderado a grande. Já para o Tamanho do Efeito ( $f^2$ ), com valores de referência 0,02, 0,15 e 0,35, considerado pequeno, médio e grande, respectivamente. Dessa forma, conforme exposto na Figura 8 os valores de  $f^2$  são considerados grande para os construtos. O  $Q^2$  é indicado como a capacidade de predição em que valores acima de zero indicam uma relevância preditiva. Neste caso, conforme observado na Figura 6 verifica-se que o construto Desempenho Operacional apresenta capacidade preditiva. Os valores para  $F^2$  e  $Q^2$  correspondem aos valores de referência indicado por Henseler et al (2009).

O Teste T de Student e o P-Value servem para avaliar a significância das assertivas. Conforme Hair Jr, et al., (2014) os valores do Teste T de Student, indicados devem resultar em valores  $\geq 1,96$ , bem como, o P-Value  $< 0,05$ , ou ainda para área das ciências sociais  $< 0,10$ , para suportar as hipóteses do estudo. A Figura 9 apresenta os resultados relativos ao Teste T de Student e o p-

value.

Figura 9. Teste T de Student e P-Value

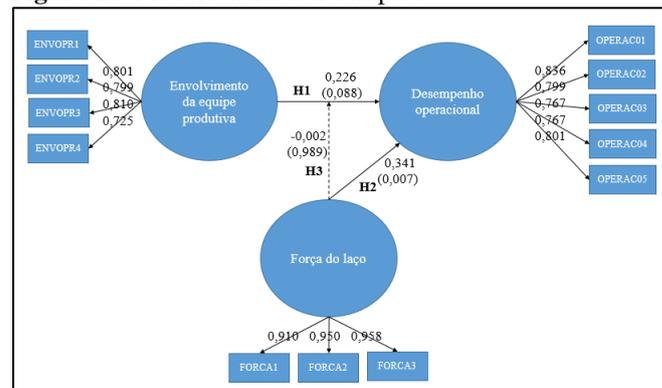
Dimensões	Teste T de Student	P-Value
Envolvimento Interno $\rightarrow$ Desempenho Operacional	1,790	0,074
Força do Laço/Frequência de Interação $\rightarrow$ Desempenho Operacional	2,736	0,006
Moderação $\rightarrow$ Desempenho Operacional	0,014	0,989

Fonte: Dados da pesquisa.

O Teste T de Student e P-Value foi verificado pelo modo “Bootstrapping” e os resultados encontraram-se no nível de 0,05 para o construto Frequência de Interação  $\rightarrow$  Desempenho Operacional e no nível de 0,10 para Envolvimento Interno  $\rightarrow$  Desempenho Operacional. A Força do laço/frequência de interação não atendeu aos critérios estabelecidos por Hair Jr et al., (2014). Neste caso, pode-se afirmar que o Envolvimento Interno e a Força do laço/frequência de interação influencia no Desempenho Operacional. Entretanto, a força do laço/frequência de interação enquanto moderadora entre o Envolvimento Interno e o Desempenho não possui influência visto que o P-Value é superior a 0,05 ou 0,10 permitidos.

O modelo estrutural, bem como, as relações existentes, o Caminho do Coeficiente ( $\Gamma$ ), foram obtidas pelo modo “PLS Algorithm”, e encontram-se expostos na Figura 10.

Figura 10. Modelo estrutural completo



Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com a Figura 10 o Envolvimento Interno possui influência de 0,226 sobre o Desempenho Operacional. Está influência é validada pelo resultado do P-Value de 0,088 (abaixo de 10%). Este resultado corresponde ao encontrado por Chew et al., (1990), Flynn et al (2010), Kawai & Strange (2014) e Szász, Scherrer-Rathje & Deflorin (2016). Ainda, de acordo com Bueno & Balestrin (2012) o processo de desenvolvimento de novos produtos leva às

empresas a desenvolverem novas estruturas organizacionais, como é o caso da integração tanto de setores de pesquisa e desenvolvimento quanto de outros departamentos que seja capaz de minimizar os recursos necessários para atingir seus objetivos eficientemente. Ayres, Gordon e Schoenbachler (2011) afirmam que a integração entre áreas de P&D e Marketing com outras áreas funcionais são importantes para o sucesso do novo produto.

A Força do laço/frequência de interação, embora não seja o objetivo do estudo, também demonstrou relação significativa de 0,341 se analisado diretamente sobre o Desempenho Operacional. De acordo com Granovetter (1982) laços fortes podem aumentar a probabilidade de que os atores sociais compartilhem informações confidenciais uns com os outros. Além disso, conforme Badir & O'Connor (2015) a existência de maior confiança resulta em aumento de disposição de cada um dos atores sociais em liberar informações anteriormente restritas. Ou seja, pode-se inferir que a existência de um laço forte pode influenciar o Desempenho Operacional.

Já a Força do laço/frequência de interação enquanto variável moderadora entre o Envolvimento da Equipe Interna e Desempenho Operacional apresenta uma influência de -0,002. Entretanto não se obteve significância (P-Value = 0,989).

## 5 Conclusões

Este estudo teve como objetivo verificar a influência do envolvimento da equipe produtiva e a força do laço no desempenho operacional de novos produtos em empresas do setor produtivo. Como metodologia teve-se uma abordagem quantitativa e descritiva, sendo composta por uma amostra de 86 empresas de segmentos variados.

Por meio da análise dos dados, provindos da estatística descritiva, foi possível verificar que quanto ao Desempenho Operacional os respondentes afirmaram que possuem um desempenho positivo em suas empresas, haja vista que eles investem em melhorias do processo de produção tendo como foco a redução de custos e retorno esperado. Os achados estão alinhados com a literatura de Salvador et al (2014).

Quanto a força do laço/frequência de interação os respondentes não apresentaram total concordância com as variáveis da pesquisa. Já em

relação as variáveis de envolvimento da equipe produtiva eles demonstraram alta concordância, podendo inferir que as empresas buscam compartilhamento das informações, melhorias no processo de tomada de decisão e troca de experiências, estando em conformidade com os achados de Gupta & Wilemon, (1990) e Koufteros et al (2005).

Com os resultados encontrados a partir da Modelagem de Equações Estruturais, pode-se observar que o envolvimento interno possui 22,6% de influência sobre o desempenho operacional. Já a Força do laço/frequência de interação, apresentou uma relação de 34,1%, sendo considerado também significativo, estando alinhado com os estudos de Badir & O'Connor (2015). Porém, enquanto variável moderadora a Força do laço/frequência de interação não apresentou significância no modelo. Portanto, conclui-se que existe uma relação positiva entre envolvimento interno e desempenho operacional, o que por sua vez fortalece os aspectos de qualidade, confiabilidade, tempo, flexibilidade e custo. Verificou-se, portanto, que a frequência de interação entre parceiros se torna mais significativa do que o próprio envolvimento interno por si só. Isto significa que a integração dos setores internos no processo de desenvolvimento de produtos pode impactar no resultado operacional, porém, a frequência da interação, que geram compartilhamento de informações, diminuição de erros e assertividade de tomada de decisões possuem maior influência sobre os resultados.

Quanto às limitações da pesquisa, teve-se a amostra de empresas de vários segmentos do setor industrial o que pode influenciar as análises. Para pesquisas futuras sugere-se a utilização de outros métodos de análise, bem como a ampliação e segmentação da amostra estudada. Ainda existe a possibilidade de inserir outros constructos de pesquisa como, por exemplo, a capacidade de inovação como mediadora entre o envolvimento interno e o desempenho operacional.

## Referências

Ayers, D. J., Gordon, G. L., & Schoenbachler, D. D. (2011). Integration and new product development success: the role of formal and informal controls. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 17(2).

Badir, Y. F., & O'Connor, G. C. (2015). The

- Formation of Tie Strength in a Strategic Alliance's First New Product Development Project: The Influence of Project and Partners' Characteristics. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 154-169.
- Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer research*, 14(3), 350-362.
- Bueno, B., & Balestrin, A. (2012). Collaborative innovation: an open approach in the development of new products. *Revista de Administração de Empresas*, 52(5), 517-530.
- Cespedes, F. V. (1996). Beyond teamwork: how the wise can synchronize. *Marketing Management*, 5(1), 24.
- Chew, B., et al. In Kaplan, R. S. (1990). *Measures for manufacturing excellence*. Harvard Business Press. Pp. 129-162.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. *International Journal of Production Research*, 42(1), 131-163.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical strategies for small sample research*, 1(1), 307-341.
- Coti-Zelati, P. E., & Zilber, M. A. (2016). Um estudo sobre a influência da inovação organizacional sobre o desempenho operacional na indústria do café. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 18(2).
- Colauro, R. D., Beuren, I. M., & Rocha, W. (2004). The variable cost and the target-cost as a support to the investment decisions in the development of new products. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 1(2), 33-42.
- Ellegaard, C., & Koch, C. (2012). The effects of low internal integration between purchasing and operations on suppliers' resource mobilization. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(3), 148-158.
- Ettlie, J. E. (1997). Integrated design and new product success. *Journal of operations management*, 15(1), 33-55.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71.
- Filieri, R., & Alguezaui, S. (2015). Knowledge sourcing and knowledge reuse in the virtual product prototyping: an exploratory study in a large automotive supplier of R&D. *Expert Systems*, 32(6), 637-651.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 382-388.
- Gimenez, C., & Ventura, E. (2005). Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. *International journal of operations & Production Management*, 25(1), 20-38.
- Gopalakrishnan, M., Libby, T., Samuels, J. A., & Swenson, D. (2015). The effect of cost goal specificity and new product development process on cost reduction performance. *Accounting, Organizations and Society*, 42, 1-11.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, 201-233.
- Gupta, A. K., & Wilemon, D. L. (1990). Accelerating the development of technology-based new products. *California management review*, 32(2), 24-44.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, *44*(1), 82-111.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of service research*, *13*(3), 283-296.
- Ibarra, H. (1997). Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly*, 91-102.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, *30*(1), 146-165.
- Kahn, K. B., & Mentzer, J. T. (1996). Logistics and interdepartmental integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *26*(8), 6-14.
- Kawai, N., & Strange, R. (2014). Perceived organizational support and expatriate performance: Understanding a mediated model. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(17), 2438-2462.
- Keister, L. A. (1999). Where do strong ties come from? A dyad analysis of the strength of interfirm exchange relations during China's economic transition. *The International Journal of Organizational Analysis*, *7*(1), 5-24.
- Koufteros, X., Vonderembse, M., & Jayaram, J. (2005). Internal and external integration for product development: the contingency effects of uncertainty, equivocality, and platform strategy. *Decision Sciences*, *36*(1), 97-133.
- Kowang, T. O., Long, C. S., & Rasli, A. (2014). New Product Development Framework for Multinational Multi-locations based Organizations in South East Asia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *129*, 68-74.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, *50*(11), 1477-1490.
- Mackelprang, A. W., Habermann, M., & Swink, M. (2015). How firm innovativeness and unexpected product reliability failures affect profitability. *Journal of Operations Management*, *38*, 71-86.
- Maiga, A. S., Nilsson, A., & Ax, C. (2015). Relationships between internal and external information systems integration, cost and quality performance, and firm profitability. *International Journal of Production Economics*, *169*, 422-434.
- Marsden, P. V., & Campbell, K. E. (1984). Measuring tie strength. *Soc. F.*, *63*, 482.
- Martins, R. A., & COSTA NETO, P. L. D. O. (1998). Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. *Gestão & Produção*, *5*(3), 298-311.
- Mittal, V., Huppertz, J. W., & Khare, A. (2008). Customer complaining: the role of tie strength and information control. *Journal of retailing*, *84*(2), 195-204.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, *25*(12), 1228-1263.
- Nelson, R. E. (1989). The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal*, *32*(2), 377-401.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and*

*competitors*. Simon and Schuster.

Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark*, 13(2), 54.

Rivera-Torres, J., Acín-Perez, R., Cabezas-Sánchez, P., Osorio, F. G., Gonzalez-Gómez, C., Megias, D., ... & Andrés, V. (2013). Identification of mitochondrial dysfunction in Hutchinson–Gilford progeria syndrome through use of stable isotope labeling with amino acids in cell culture. *Journal of proteomics*, 91, 466-477.

Salvador, F., Chandrasekaran, A., & Sohail, T. (2014). Product configuration, ambidexterity and firm performance in the context of industrial equipment manufacturing. *Journal of Operations Management*, 32(4), 138-153.

Stanko, M. A., Bonner, J. M., & Calantone, R. J. (2007). Building commitment in buyer–seller relationships: A tie strength perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1094-1103.

Szász, L., Scherrer-Rathje, M., & Deflorin, P. (2016). Benefits of internal manufacturing network integration: the moderating effect of country context. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(7), 757-780.

Thomas, E. (2013). Supplier integration in new product development: Computer mediated communication, knowledge exchange and buyer performance. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 890-899.

Vallet-Bellmunt, T., & Rivera-Torres, P. (2013). Integration: attitudes, patterns and practices. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 308-323.

Vereecke, A., & Muylle, S. (2006). Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. *International journal of operations & production management*, 26(11), 1176-1198.

Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.

Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of Operations Management*, 29(1), 17-32.

Zhen, L., Wang, L., & Li, J. G. (2013). A design of knowledge management tool for supporting product development. *Information Processing & Management*, 49(4), 884-894.