

Programa de Pós Graduação em Administração-FURB
ISSN 1980-4431

Brasil



RN

REVISTA DE NEGÓCIOS

Inovação e Estratégia em Organizações



PPGAd



FURB

Contents

Volume 27, Number 4, October, 2022

Articles

Characterization of soft skills in the Brazilian Judiciary: profile of justice servers.....6
Júlio Cesar Lopes de Souza, D.r.; Fausto Gomes Negromonte

Motivações Para O Trabalho Voluntário E Sua Influência No Bem-Estar Subjetivo Durante A Pandemia Covid-19.....19
Paulo Sérgio Reinert; Giovanni Augusto Patrício; Adriana Kroenke, D.ra.; Fabricia Durieux Zucco, D.ra.; Rafael José Bona, D.r.; Vinícius Eduardo Ignácio Busnello

Inovação no Judiciário: Superando Resistências e Explorando Motivações no Uso do Aplicativo TJPE ATENDE em Tempos de Pandemia.....36
Roselene Santana Maciel de Barros; Giancarlo Gomes, D.r.; Júlia Quintino Sant'Ana

Comportamento De Consumo, Covid-19 E Gestão Do Conhecimento: Uma Análise Bibliométrica.....53
Cristiane Soethe Zimmermann, Cynthia Morgana Boos de Quadros, D.ra., Leomar dos Santos, D.r.,

Orientação Empreendedora Em Ongs: Um Estudo Sobre A Pandemia.....69
Marianne Hoeltgebaum, Dra., Tatiana de Brito Bellini, Eduardo Guedes Villar, D.r., Stella Maris Martins Cruz Castelo de Souza Nemetz, M.e.

Dependência De Trajetória: Uma Análise Bibliométrica.....88
Jeane Caroline Boeira; Alcione Ricardo Fell; Sílvio Luís de Vasconcellos, D.r.; Alejandro Knaesel Arrabal, D.r.

Analyzing the path of Resource-based and Dynamic Capabilities Theories for explaining the differentiated performance of firms.....107
Linda Jessica De Montreuil Carmona, D.ra.

APRESENTAÇÃO GERAL

A Revista de Negócios está localizada em Blumenau, estado de Santa Catarina, Brasil, no campus da Universidade Regional de Blumenau-FURB, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd. A Revista de Negócios é publicada trimestralmente nos meses de janeiro, abril, julho e outubro no site furb.br/rn.

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

MISSÃO

Fornecer um espaço para debates acadêmicos e práticas relevantes na área de gestão de negócios, promovendo a produção e disseminação de conhecimento por meio da publicação contínua de artigos, permitindo a contribuição de pesquisadores e profissionais em suas áreas de atuação.

FOCUS E SCOPUS

A Revista de Negócios visa criar uma plataforma intelectual e acadêmica, sob a ótica da Gestão Estratégica e da Inovação nas Organizações. A Revista busca e analisa contribuições para o debate sobre pesquisas

em dois temas específicos: inovação e competitividade e estratégia em organizações. O tema inovação e competitividade abrange todos os estudos e pesquisas relacionados a como as organizações podem sustentar sua competitividade, principalmente com foco em inovações, empreendedorismo e performance. O segundo tópico abrange estudos e pesquisas sobre gestão estratégica das organizações, mais especificamente sobre como as empresas podem ou devem atuar no nível estratégico olhando principalmente, mas não apenas, para o contexto externo, cadeia de suprimentos, estratégias competitivas no mercado internacional e abordagem de marketing.

A política editorial baseia-se na promoção de artigos com perspectivas críticas e contribuições específicas de estudos teóricos e empíricos que contribuam para o avanço das teorias relacionadas à inovação e competitividade e gestão estratégica das organizações. São bem-vindos estudiosos que trabalham especialmente em tais tópicos para enviar ensaios teóricos, estudos empíricos e estudos de caso. A Revista de Negócios está aberta a diferentes perspectivas metodológicas e abordagens inovadoras sobre o papel das organizações.

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo da Revista de Negócios é composto por pesquisadores, professores e

alunos de graduação e pós-graduação em Administração e áreas afins, assim como profissionais do mercado no campo da gestão pública e privada.

ESTRUTURA EDITORIAL

O Editor

Luciano Carvalho, Prof. Dr.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau - FURB
lccarvalho@furb.br

Designer Editor

Giovanni Augusto Patrício
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau – FURB
gpatricio@furb.br

Production Editor

Paulo Sérgio Reinert
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau – FURB
preinert@furb.br

EDITORIAL COMPOSAL BOARD

Executive Board

Coeditor
Mohamed Amal, Prof. Dr.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau - FURB
amal@furb.br

Coeditor
Marianne Hoeltgebaum, Prof. Dr.

Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau - FURB
marianne@furb.br

Communication Editor
Cinara Gambirage, Dra
Brazilian School of public and Business
Administration Fundação Getulio Vargas –
FGV Ebape rn@furb.br

English Language Editor Prof.
MartaHelena Caetano, MA.
FURB Language Center
Regional University of Blumenau - FURB
mhelena@furb.br

System Suport
Marcos Rogério Cardoso,
University Library Prof. Martin Cardoso da
Veiga
Regional University of Blumenau - FURB
mcardoso@furb.br

Academic Board

Luciana Lazzeretti, Prof, Dr.
Department of Management University of
Firenze luciana.lazzeretti@unifi.it

Mohamed Amal, Dr.
Postgraduate Program of Business
Administration
Regional University of Blumenau - FURB
amal@furb.br

Shaker A. Zahra, Prof, Dr.
Strategic Management and
entrepreneurship department
Carlson School of management -
University of
Minnessotazahra004@umn.edu

Tales Andreassi, Dr.
Postgraduate Program of Business

Administration Getúlio Vargas Institution
SP – FGV tales.andreassi@fgv.br

Institutional Board

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

Marcia Cristina Sardá Espindola, Prof, Dra.
Rector of Regional University of Blumenau - FURB reitoria@furb.br

João Luiz Gurgel Calvet da Silveira
Vice - Rector of Regional University of Blumenau - FURB reitoria@furb.br

Oklinger Mantovaneli Junior, Prof. Dr. Dean
of Postgraduate Studies, Research and Culture - PROPEX Regional University of Blumenau - FURB
propex@furb.br

Ciel Antunes de Oliveira Filho, Prof,
Director of Applied Social Sciences
Regional University of Blumenau - FURB
ccsa@furb.br

Giancarlo Gomes, Prof., Dr.
Coordinator of the Postgraduate Program of Business Administration
Regional University of Blumenau - FURB
giancarlog@furb.br

Leomar dos Santos, Prof, Dr.
Head of Business Administration Department
Regional University of Blumenau – FURB
leomar@furb.br

Darlan Jevaer Schmitt, Ms.
Director of University Library Prof. Martin Cardoso da Veiga
Regional University of Blumenau - FURB

furbbc@furb.br

Gelci Rostirolla, Ms.
Periodicals Support
Regional University of Blumenau - FURB
gel@furb.br

David Colin Morton Bilsland, Prof.
Head of International Relations Office - FURB
Regional University of Blumenau - FURB
cri@furb.br

Fernanda Ostetto, Profa.
Head of Marketing and Communication - FURB
Regional University of Blumenau - FURB
ccm@furb.br

Past Editors

2019 - 2022 Luciano Castro de Carvalho
2016 - 2019 Mohamed Amal and Marianne Hoeltgebaum
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

CHARACTERIZATION OF SOFT SKILLS IN THE BRAZILIAN JUDICIARY: PROFILE OF JUSTICE SERVERS

Júlio Cesar Lopes de Souza, D.r.

Doutor em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: juliolopes0403@gmail.com

Fausto Gomes Negromonte

Especialização em Direito Público

Faculdade INESP

E-mail: fnegromonte@furb.br

Abstract

The Judiciary acts strictly according to norms and principles in compliance with a set of rules and principles aimed at ensuring the protection of fundamental rights and the maintenance of the Rule of Law. Thus, the demand for specific technical knowledge of its professionals, the Hard Skills, predominates. On the other hand, there is evidence that other competencies interfere with performance, associated with intangible personal and behavioral attributes, the Soft Skills, such as critical thinking and leadership. The present study aimed to verify the profile of Soft Skills in Justice servers based on fourteen variables that make up the conceptual model chosen. To reach the research goal, 97 servers participated in the investigation and the information collected was analyzed qualitatively and quantitatively. The results generated an understanding of the Soft Skills profile in the researched organization. The study showed that the respondents consider themselves to be reliable professionals, organized, with appropriate attitudes, and zealous in complying with the institution's rules. However, they declared that they end up doing activities that interfere with their work, because they have difficulty saying "no", besides declaring problems in controlling the important parts of their life. It was concluded in this work that the Justice servers consulted have a high level of Situational Awareness and Responsibility, at the same time that they recognized difficulties with Time Management and Management and stress resistance.

Keywords: Soft Skills. Judiciary. Public Organization.

1 Introduction

Organizations are social elements and are embedded in people's lives, as noted by Etzioni (1989) when he states that one is born and dies within organizations, whether public or private. Thus, the functioning of organizations depends on organizational performance, which works aligned with the organizations' objectives. Within this context, Meyer Jr. (2007) notes that for progress in management and operating methods to occur, there is a need for the development of organizational expertise, particularly considering individuals.

It is worth noting that the judiciary has different goals and processes for commercial firms, which are focused on increasing productivity and reducing bottom lines. Still, there is a connection between what are inherently inefficient open justice processes and the institutional legitimacy of the judiciary means that notions of efficiency relevant to market activities are inappropriate when applied to judicial administration (Blackham, 2019).

Marras (2016) comments that in today's world, promoting only the technical skills of organizations' employees is no longer a strategy that works, which seems to lead organizations to seek investments in intellectual capital and human resources as a way to improve performance, with the valorization of Soft Skills being pertinent in these strategies.

According to Etzioni (1989), modern society always seeks efficiency and rationality in the execution of services, even though there are non-objective factors for organizations to develop, as indicated by Deming (2017), who refers to this as "non-cognitive skills" imputing to them the driving character of success in adulthood.

However, the term social skills itself reveals a lack of understanding of what these skills are, how to measure them, and whether, and how, they can be developed. And the term "non-cognitive" is used simply to mean "not objectively predicted" (Deming, 2017).

Silva, Neto, and Gritti (2020), in turn, understand in these "non-cognitive skills", which in this study are called Soft Skills, have a major impact concerning the use of employees within work teams, generating positive impacts on all hierarchical levels. When such understanding is observed together with the reality of the judiciary and its extensive hierarchical chain and several sectors that have a relationship to perform work together, this positive impact becomes even more expressive and necessary to favor the work in the sectors.

In this sense, the relevance of deepening the understanding of Soft Skills from an approach still little addressed in specialized literature, therefore in the Judiciary, is verified. In addition to offering conceptual and empirical contributions to this research gap, this work aims to offer relevant information to researchers and those interested in the area.

2 Review Of The Literature

This section covers the theoretical background that underlies this study, addressing: the origin of the term "competence" and its meanings, characterization of Soft Skills and Soft Skills and the Judiciary.

2.1 The origin of the term "competence" and its meanings

The origin of the term "competence" comes from Latin and means "capacity", proportion, suitability, and also the ability one has to appreciate or solve problems. Historical records mention that its use first occurred in the fifteenth century, referring to the legitimacy and authority of bodies, such as courts, to deal with certain legal issues (Sousa, 2020).

In this way, the term "competence" for Judicial matters was bound, initially, to refer to authorities and their acts, implying that a certain court, tribunal, or individual was competent to execute a certain sentence (Ramos & Bento, 2016).

Assunção and Goulart (2016) comment that the concept of competence in the organizational parameter was much more related to technical skills, systematic knowledge, and certificates of vocational courses, all important factors at the time to ensure a qualified human resource and ability to perform the tasks assigned by the organization, a reality that is amplified considering the context to which this concept of competence was inserted, where professionals performed repetitive processes in large industries, and where productivity was based on speed and accuracy of mechanical work, not intellectual.

Still, in the 70s and 80s, competence seems to have started a transformation where the understanding that other personal characteristics of individuals, in addition to formal qualifications, could be responsible for enabling work above the expected standard, and, in this concept, although technical competence was still summarily valued, the skills directly linked to the personality of employees began to be considered as essential to expand results of certain tasks (Andrade, 2016).

Martins (2017) evaluates that, nowadays, organizations seek to compose differentials through their employees' skills, which are not always technical, since only technical skills do not guarantee the best performance in performing tasks, but also coordination, ethics, communication, and even group work skills, which can be considered personal skills and inherent to the individual's professional and personal development, also called Soft Skills.

Dutra (2002) complements indicating that, currently, professional competencies can be summarized as the capabilities that a person has to devote himself entirely to the development of a task, added to the technical qualification that this person has to perform the same. The author also considers that these competencies are not limited to technical knowledge, but are merged with the set of skills acquired and developed throughout the employee's professional life.

Carbone et al. (2009) also consider that when assessing professional competencies it is important to consider the behavioral patterns that are desired and expected from employees so that this behavioral aspect also generates a certain influence on the organizational environment, and they also emphasize the importance of considering different contexts for performing the tasks assigned to employees, to assess whether their skills and attitudes in various situations will correspond to what the organization needs, and whether these personal characteristics will hinder or enhance the application of their technical skills in a particular function.

Santos and Primi (2014) further consider an organizational theory that involves five independent factors in the personal competencies of an organization's employees, called the Big Five Theory, the authors describe this as follows

The Big Five are latent constructs obtained by factor analysis performed on responses to large questionnaires with diversified questions about behaviors representative of all the personality traits an individual might have. When applied to people from different cultures and at different points in time, these questionnaires were shown to have the same latent factor structure, giving rise to the hypothesis that the personality traits of human beings would effectively group around five big domains (Santos & Primi, 2014, p. 16).

When the authors refer to the five major domains, these can be understood as a set of factors related to the individual's personality and personal development, along with characteristics of these factors, as seen in Table 1.

Table 1 - Big Five Theory Domains and their characteristics

Domains of the <i>Big Five</i> theory	Features
Openness to new experiences	Tendency to be available to new experiences, whether of an aesthetic, intellectual, or cultural nature. Characteristics that define an individual with this dimension: artistic, imaginative, curious, and sensorially sensitive.
Kindness	Willingness to act cooperatively. Characteristics that define an individual with this dimension: friendly, altruistic, tolerant, modest, and empathetic.
Awareness	Tendency to be organized, hardworking, and responsible. Characteristics that define an individual with this dimension: autonomous, disciplined, efficient, ambitious, work ethic, and persevering.
Emotional Stability	Tendency to be more emotionally balanced and consistency of emotional reactions. Characteristics that define an individual with this dimension: balanced, sociable, "light", empathic, self-evaluation, self-esteem, and optimistic.
Extroversion	Tendency to be a person with interests in the external world, available for people. Characteristics that define an individual with this dimension: self-confident, energetic, enthusiastic, adventurous, friendly, and positive attitude.

Source: adapted from Santos and Primi (2014).

Considering what Assunção and Goulart (2016) comment about technological development, and the inherent instability situations of today, demanding increasingly fast and precise actions from an organization's employees, Soft Skills, also known as transversal competencies, seem to be more and more necessary so that employees can have not only the technical ability to perform established functions, but that they can perform these functions even in unfavorable situations, in a stable manner, both in relation to their social and behavioral aspects within the organization, and this influences from the hiring of the employee, to the appreciation of this by the organization.

Andrade (2016) further concludes on the importance of Soft Skills when, in a study interviewing managers of various organizations, he found that, in most cases, employees are dismissed not for their technical skills in performing the assigned functions, but for their behavioral characteristics, when these do not reflect the values and ethical aspects of the organization to which this employee belongs.

2.2 Soft Skills Characterization

Camelo et al. (2022) indicate that there is a divergence in the understanding of what would be Soft Skills, although there is acceptance for its origin, the definition of skills (Skills). Therefore, the "prerequisites of having and accessing certain knowledge, processes or behavior sequences that lead to a specific performance. However, for something to be considered a skill, it must contain an element of action." (Matteson, Anderson, & Doyden, 2016, p. 73)

In this context, Soft Skills are competencies related to the behavior and personality of each individual (World Bank, 2018). These skills include social, emotional, and mental abilities that can be improved with the development of the individual, being these skills directly connected with social interaction and how this person is extreme in the work environment, but also how he or she reacts to the different situations to which he or she is exposed. These skills are learned throughout the individual's life, coming from the family, school, academic, professional, and personal environment (World Bank, 2018; Camelo et al., 2022).

Andrade (2016), in turn, suggests that the concept of Soft Skills refers to the set of behaviors arising from the personality traits of individuals and whether these behaviors are stimulated, or not, by the context in which each individual is inserted in their professional activities, and with the stimuli they may receive during the development of their activities. The author, however, also considers that professional training also directly influences the formation of the personality of individuals, but not in a technical way, but in a way that the experiences during their training can bring relevant personal aspects to the set of Soft Skills.

While Viana (2015) characterizes Soft Skills as a set of characteristics that represent a differential in interpersonal communication and assertiveness in decisions that generates satisfaction for the employees of an organization and decreases their turnover rate. In parallel, Silva, Neto, and Gritti (2020) consider that these Soft Skills generate good use of employees within a work team in the organization, since Soft Skills improve interpersonal relationships, which in turn improve communication in the sectors, and generate positive impacts on all hierarchical levels since it also involves the ability to resolve conflicts and the potential for intelligent leadership.

Silva and Nakano (2011) also consider the importance of Soft Skills because they are skills directly related to the personality traits of individuals, which modify their behavior in various scenarios that arise within an organization and, in this context, are the main condition for defining the competence of a professional who performs well in the workplace, and can be considered a valuable resource for the organization.

After delimiting what Soft Skills are, it is also important to understand the contrast, and also the complementary characteristic between Soft Skills, which, as already presented, are personal skills and concern the experiences and behaviors of individuals, and Hard Skills, which can be considered the technical skills that are the basic requirement necessary for the professional to act in the position to which he/she is making himself/herself available, and that deal directly with the operational and formal aspects of the job, which are usually improved through formal academic courses and experiences (Robles, 2012).

Costa (2015) further indicates that Soft Skills represent characteristics and skills that can be enhanced over time, which indicates that individuals can develop their soft skills during their experience as employees in an organization. Although characteristics such as communication and interpersonal skills constitute the individual's character, which are natural characteristics, they can still be enhanced through personal development (Costa, 2015, p. 14).

Goleman (1995) already indicated that there is a need to adapt to the constant developments and changes observed in the organizational context, and, for this, the author observes emotional intelligence as the key to adaptation, since he considers that people with more developed emotional skills end up excelling in the professional environment, because they feel more efficient and satisfied with their respective functions, and, consequently, increase their productivity in the assigned functions.

2.3 Soft Skills and the Judiciary

Andrade (2016) describes the Judiciary as one of the three main classical powers, which has an autonomous power and independence of fundamental importance for the Rule of Law in Brazilian society, and which has as its main functions not only the administration of justice, but also to protect, and foster the Brazilian Constitution.

Liedke (2006) observes the work environment in organs of the judiciary as an organizational structure that can be understood as an "arena of struggles". A constant and intense hierarchical context, and the lack of access of civil servants to the highest ranks of the hierarchy, generate a serious restriction with regard to the valorization of civil servants as individuals, a factor that, even if it is appeased by the proximity that can be observed between civil servants and their immediate bosses, in the general picture contributes little to the improvement of working conditions and the valorization of the civil servant as an essential resource for the maintenance of justice in the organs of the Judiciary.

Andrade (2016) still indicates, even so, that even the work relations in the labor context of the Judiciary are still guided by plenty of bureaucracy, authoritarianism, rigidity, and control inherent to a system rooted in an almost overly hierarchical context, and this reality generates the intense work environment, of uncomfortable relationships, and little individualization and valuation of the Soft Skills of the server as a whole.

In this context, the employees seem to face a work environment that urgently needs changes, because it represents an environment of constant pressure, and an increasing volume of tasks and overloads in an environment where communication, social interaction, and valorization of ideas, opinions, and Soft Skills of the employees occur in an extremely bureaucratic and uncomfortable way. And to deal with this context, the servers still seek a communication of resistance, a kind of solidarity bond for the critical situation, which is based mainly on communication and empathy skills but only softens a problem that still needs a solution (Maia, 2014).

Mattos (2021) further complements with the understanding that the constant growth of judicial demands has generated a saturated Judiciary, with very limited efficiency, and promotion of a litigation culture that ends up generating not only distrust by the population, but also a work environment that is not very productive for the servers, and not very motivating. The author believes that part of this problem may be related to the lack of appreciation of Soft Skills related to conflict resolution and communication, which could be used to make the Judiciary faster and more efficient, and less bureaucratic.

Still following a pessimistic line of reasoning, Severino et al. (2016) also attribute the lack of appreciation of Soft Skills to difficulties even in the implementation of new projects and processes, such as the example of the electronic process, which is often used inappropriately generating serious problems and significant delays in the development of this innovation, often due to a lack of incentive that servers can often feel about Soft Skills such as the ability to adapt.

In the same way, the soft skills related to leadership and conflict resolution could be of extreme help in the context of the employees, because if Liedke (2006) indicates that employees, in general, have easy access to their immediate supervisors, it would be of great importance that these supervisors could lead the employees and assume responsibilities concerning the search for more favorable working conditions, including taking advantage of the easier access to their superiors and developing their conflict resolution skills to improve the efficiency and operational routine of the sector.

It is important to emphasize again that, according to the perspective observed, it is possible to seek ways to solve a series of problems experienced by the Judiciary's servers through the encouragement and valorization of Soft Skills, which can very easily represent an improvement factor not only deserved, but necessary to guarantee a more adequate work environment for the servers.

3 Methodological Procedures

To achieve the research objective, which is to examine the soft skills profile of justice system employees based on the conceptual model proposed by Souza (2020), Table 2. This study employs a combined qualitative and quantitative approach. The qualitative aspect aims to explain an event from the participant's perspective, while the quantitative aspect allows for the objective measurement of data collected through the research instruments (Creswell, 2007).

Table 2 - Questions that compose the dimensions of the research instrument

Dimension	Explanation (ability/capacity to)
Assertiveness	Express opinions, desires and needs in an appropriate and timely manner, without aggressiveness or passivity.
Oral communication	Express oneself fluently and effectively through spoken words in various contexts and audiences.
Confidence	Belief in oneself, in one's abilities and potential, as well as in one's values and principles, without being arrogant or excessively self-critical.
Situational awareness	Perceive and understand the environment and the circumstances in which one operates, anticipating changes and adapting to new situations.
Flexibility and adaptability	Adapt to changing situations, be open to new ideas and experiences, and remain effective despite stress, ambiguity, or uncertainty.
Time management	Organize and prioritize tasks and activities in order to maximize productivity and meet deadlines.
Stress management	Cope with stress, pressure, and adversities in a healthy and constructive way, without compromising one's well-being or performance.
Leadership	Guide, inspire, and influence others towards common goals, promoting their development and engagement.
Critical thinking	Analyze and evaluate information, ideas, and arguments objectively and logically, to form well-supported conclusions and make sound decisions.
Interpersonal relations	Interact effectively and respectfully with others, building relationships based on trust, empathy, and collaboration.
Problem-solving capability	Identify, analyze, and solve complex problems, applying creativity, logical reasoning, and systematic approaches.
Responsibility	Willingness to take ownership of one's actions, decisions, and their consequences, being accountable and reliable.
Decision-making capability	Make informed and rational decisions, based on accurate information and objective criteria, taking into account the consequences and risks.
Teamwork capability	Collaborate and contribute effectively to the achievement of shared goals, communicating, cooperating, and respecting others.

Source: Sousa (2020).

After the gathering of bibliographic content about the theme and the methodological definitions, a field study was conducted with the approach of servers of the Judiciary of Pernambuco, who answered an individual questionnaire, shared electronically. Regarding the temporal context of

the work, a sectional context was delimited, comprising the reality observed at the time of the research.

The chosen model involved 52 questions, which represent fourteen dimensions of Soft Skills: Assertiveness, Oral communication, Confidence, Situational awareness, Flexibility and adaptability, Time management, Stress management and resistance, Leadership, Critical thinking, Interpersonal relations, Problem-solving ability, Responsibility, Decision-making ability, and Teamwork. The questions were collected using a survey instrument, sent electronically. The measurement scale involved a Likert scale, with the possibility of a response ranging from 1 ("Strongly disagree") to 5 ("Strongly agree").

The sample was chosen by convenience and a deadline was set for answering the questionnaires, between November 1st and 30th, 2021, and 104 answered the questionnaire within the proposed deadline. The 97 instruments were considered valid, therefore, only the professionals working at the Forum Desembargador Rodolfo Aureliano - Recife PE, who identified themselves as such at the beginning of the research.

The data collected was analyzed descriptively, also considering centrality measures, in particular, Mean, Correlation Coefficient, dispersion and standard deviation. Model reliability was checked with Cronbach's Alpha.

4 Analysis And Discussion Of The Results

To increase the understanding of the issues investigated in this paper, in this subitem the demographic information of the respondents is presented.

Among the respondents there was a predominance of the biological sex Female, 59.8% of the sample. This level is lower than what occurs in the total number of servers in the national Judiciary, according to the Judiciary Census (2019, p.112), which mentions that, of the 8,406 servers working in the judiciary, 5,137 are women (61.1% of the total).

Complementing the previous information, the study sought to identify whether there were among the respondents who identify with a gender different from their birth, and one of the respondents declared to be a trans woman, according to Table 3.

Table 3 - Gender of the respondents

Identification Sex	Frequency	Percentage
Female	59	60,8
Female (trans)	1	1,0
Male	37	38,2
Total	97	100%

Source: survey data (2022).

Regarding the age range of the respondents, there was a concentration of frequency between 45 and 64 years old (73.2%), Table 4.

Table 4 - Respondents' age range

Age (years)	Frequency	Percentage
18-24	1	1,0
25-34	4	4,1
35-44	15	15,5
45-54	28	28,9
55-64	43	44,3
65-74	6	6,2
75 or more	0	0,9
Total	97	100%

Source: survey data (2022).

Among the respondents, 81.4% are civil servants, according to Table 5. Although the magistrates (judges) were invited to participate in the survey, none responded to the instrument.

Table 5 - Professional category of respondents in the Judiciary

Age (years)	Frequency	Percentage
Servidor concursado	79	81,4
Third-Party Server	18	18,6
Magistrate	0	0,0
Total	97	100%

Source: survey data (2022).

Considering the data collected, and the identification of transversal competencies, Soft Skills, predominant in servers of the Judiciary, we verified the prevalence of respondents who are permanent employees, women, aged between 45 and 64 years old, married, and who have completed college education. Predominantly the public employees consulted had studied Administration and Law, although the list includes other 21 higher education courses. It is worth pointing out that, still regarding education, 44% of the respondents not only completed higher education but also advanced their studies and specialized (*lato sensu*). Another 19.6% of the sample concluded post-graduate studies at the master's level (*stricto sensu*). Regarding the respondents' length of service, more than half have 26 or more years.

It is also worth noting that, out of the 52 questions in the model, 45 had responses concentrated within the agreed-upon range, accounting for 86.5% of the total. In terms of agreement, the highest frequencies were found in question 32 - "I see myself as a reliable professional," with 97.9%, which is part of the "Situational Awareness" dimension; questions 12 - "I strive to perform tasks in accordance with the organization's precepts," with 94.8%, and 40 - "I endeavor to act appropriately in my organization," with 94.8%, both belonging to the "Responsibility" dimension.

Among the seven questions with a concentration of disagreement, the highest proportion of respondents was found in question 43 - "I feel like a person who tends to be disorganized," which is a component of the "Situational Awareness" dimension.

In other words, the respondents perceive themselves as reliable professionals who are organized, demonstrate appropriate attitudes, and are diligent in adhering to the institution's rules.

4.1 Reliability Test per Investigated Model

The reliability test presented in Table 6 demonstrates that, when dividing the questions by the investigated dimensions, reliability remains significant. In thirteen of the dimensions, the consistency of the questions is "very good," and in the one that stands out, "Management and Stress Resistance," the consistency is "excellent."

Therefore, the questions in the research instrument possess a high capacity to address the objectives of the study, both collectively and by individual dimensions. It was not necessary to eliminate any questions to achieve a high level of construct reliability, although this was a possibility suggested by Loesch and Hoetgebaum (2012).

Table 6 - Reliability test of the investigated model

Soft Skills - Researcher Model	Questions - Existing Models	Cronbach's alpha (α)
Assertiveness	Rouco (2012); Sousa (2020)	0,896
Oral Communication	Rouco (2012); Sousa (2020)	0,897
Trust	Rouco (2012); Sousa (2020)	0,898
Situational Awareness	Oliver et al. (1999); Sousa (2020)	0,896
Flexibility and adaptability	Rouco (2012); Sousa (2020)	0,895
Time Management	García-ros, Pérez-González and Hinojosa (2016); Sousa (2020)	0,895
Stress management and resilience	Cohen, Kamarck and Mermelstein (1983); Cohen (1994); Sousa (2020)	0,902
Leadership	Rouco (2012); Sousa (2020)	0,896
Critical Thinking	Rouco (2012); Sousa (2020)	0,895
Interpersonal relationships	Rouco (2012); Sousa (2020)	0,896
Problem solving ability	Rouco (2012); Sousa (2020)	0,893
Responsibility	Sousa (2020)	0,895
Decision-making ability	Rouco (2012); Sousa (2020)	0,894
Teamwork	Rouco (2012); Sousa (2020)	0,895

Source: Own elaboration (2022).

5 Final Considerations

The present study examined the soft skills present among employees of the Judiciary, focusing on the self-perceptions of staff members at the Forum Desembargador Rodolfo Aureliano in Pernambuco, Brazil. The collected sample showed a predominance of female respondents aged between 45 and 64, married, and with completed college education. Most respondents had studied Business Administration and Law.

It is worth noting that, of the 52 questions surveyed, 45 had a concentration of responses within the agreement range. In this aspect of agreement, the highest frequencies occurred in three distinct variables: (1) respondents' self-perception of being "a professionally reliable person," which is part of the "Situational Awareness" dimension; (2) discipline in performing tasks according to the organization's precepts; and (3) personal pursuit of acting appropriately within the organization, both components of the "Responsibility" dimension.

Regarding the concentration of disagreement, the highest incidence of responses occurred in the statement "I feel like a person who tends to be disorganized," a component of the "Situational Awareness" dimension. Consequently, respondents consider themselves to be organized, which is appropriate for their professional roles.

In summary, respondents perceive themselves as reliable professionals who are organized, demonstrate appropriate attitudes, and are diligent in adhering to the institution's rules.

On the other hand, the sample reported limited autonomy, which constrains their problem-solving abilities, particularly in situations with ambiguous interpretations or those not covered by existing norms. Thus, even if there is legal support for potential non-compliance or delays in deliberation, this variable emerges as a significant limiting factor within the "Problem-Solving Capacity" dimension.

Another notable aspect identified in the study pertains to the "Stress Management and Resistance" dimension, particularly the self-perception of lacking control over essential aspects of personal life. For every ten respondents, one feels in control of their own life. This finding merits further exploration in future research, especially given that the "Time Management" dimension had lower average performance than the others in the model. Due to the possibility of a relationship between variables, it is appropriate to investigate them further.

Concerning the academic and managerial contributions of this study, the findings offer insights for researchers interested in the topics addressed and inform managerial actions related to leadership and functional training, whether for Justice employees or others.

For future research, it is suggested to delve deeper into understanding personal autonomy in resolving ambiguous situations or those not accounted for in the current normative order. Another relevant aspect concerns the absence of magistrates in the sample. Although invited, judges did not participate in this study. Investigating the soft skills profile among magistrates could yield valuable information. Lastly, it is important to further examine the control civil servants have over their own lives, given the low results for this variable in the present study.

6 References

- Andrade, C. S. L. (2016). A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas (Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão de Negócios, Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil). Available at: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17711>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Assunção, B. Y., & Goulart, B. I. (2016). Professional training or competencies for the future? *Future Studies Research Journal: trends and strategies*, 8(1). Available at: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2016.v8i1.249>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- World Bank. (2018). Skills and jobs: an agenda for youth (Working Paper, Brazil, p. 39). Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%ADntese-de-constata%C3%A7%C3%B5es-conclus%C3%B5es-e-recomenda%C3%A7%C3%B5es-de-pol%C3%ADticas>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Bauman, Z. (2001). *Liquid modernity*. Jorge Zahar Editor.
- Blackham, A. (2019). Reconceiving judicial office through a labor law lens. *Federal Law Review*, 47(2), 203-230. Available at: <https://doi.org/10.1177/0067205X19831826>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Camelo, A. P. et al. (2022). Thematic report# 2: Soft Skills e Hard Skills em direito: de que habilidades estamos falando? CEPI FGV Direito SP. Available at: <https://hdl.handle.net/10438/32263>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Carbone, P. P. et al. (2009). *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento* (3ª ed.). FGV.
- Costa, N. (2015). A Importância das Competências Transversais (Soft Skills) na formação do Engenheiro (Projeto de Monografia, Universidade de São Paulo). Available at: <https://sistemas.eel.usp.br/bibliotecas/monografias/2015/MIQ15031.pdf>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Creswell, J. W. (2007). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods* (2ª ed.). Artmed.
- Deming, D. J. (2017). The value of Soft Skills in the labor market. *NBER Reporter*, 4, 7-11. Available at: <https://www.nber.org/reporter/2017number4/value-soft-Skills-labor-market>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Drucker, P. F. (2006). *Desafios gerenciais do século XXI*. Thomson Learning.

- Dutra, S. J. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. Atlas.
- Etzioni, A. (1989). *Modern organizations* (M. Leite, Trad.; 8ª ed.). Pioneira.
- García-Ros, R., Pérez-González, F., & Hinojosa, E. (2004). Assessing time management skills as an important aspect of student learning: the construction and evaluation of a time management scale with Spanish high school students. *School Psychology International*, 25(2), 167-183. Available at: <https://doi.org/10.1177/0143034304043684>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Goleman, D. et al. (1995). *Emotional Intelligence: the revolutionary theory that redefines what it is to be*. Objetiva.
- John, O. P. et al. (1999). *The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives*. University of California, Berkeley. Available at: <https://personality-project.org/revelle/syllabi/classreadings/john.pdf>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3ª ed.). Artmed. Available at: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1075048>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Liedke, E. R. (2006). *Relações de trabalho*. In A. D. Cattani & L. Holzmann (Orgs.), *Dicionário Trabalho e Tecnologia* (pp. 219-222). Editora da UFRGS.
- Loesch, C., & Hoeltgebaum, M. (2012). *Métodos estatísticos multivariados*. Saraiva.
- Maia, M. (2014). "Tribunal da cidadania?! Pra quem?!": qualidade de vida no trabalho em um Poder Judiciário brasileiro (Master's dissertation, Postgraduate Program in Social, Work and Organizational Psychology [PSTO], University of Brasília). Available at: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17111/1/2014_MarinaMaiaDoCarmo.pdf. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Marras, P. J. (2016). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico* (15ª ed.). Saraiva.
- Martins, J. C. C. (2017). *Martins, J. C. C. (2017). Soft Skills: conheça as ferramentas para você adquirir, consolidar e compartilhar conhecimentos*. Brasport.
- Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). Soft Skills: a phrase in search of meaning. *Portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88. Available at: <https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Mattos, B. S. (2021). O desenvolvimento de Soft Skills pelo profissional do direito para aplicação em métodos alternativos de resolução de litígios. *Revista de Ciências Jurídicas e Sociais - IURJ*, 2(1), 137-152. Available at: <https://doi.org/10.47595/cjsiurj.v2i1.32>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Meyer Jr, V. (2007). A escola como uma organização complexa. *Políticas e gestão da educação superior*, 231-261.
- Penhaki, R. J. (2019). *Soft Skills na Indústria 4.0* (Master's dissertation, Universidade Tecnológica Federal do Paraná). Available at: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4275>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Ramos, E., & Bento, S. (2006). As competências: quando e como surgiram. In M. Ceitil, *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (pp. 85-118). Lisboa: Edições Sílabo.
- Robles, M. M. (2015). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*. Available at: <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Executive-Perceptions-of-the-Top-10-Soft-Skills-Needed-in-Todays-Workplace.pdf>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão para o desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* (Thesis, Lusíada University of Lisbon). Available at: http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/136/5/dg_jose_rouco_tese.pdf. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Santos, D., & Primi, R. (2014). *Desenvolvimento socioemocional e aprendizagem escolar: uma proposta de mensuração para apoiar políticas públicas. Relatório sobre resultados preliminares do projeto de mensuração de competências socioemocionais no Rio de Janeiro*. São Paulo: OECD, SEEDUC, Ayrton Senna Institute

- Schermehorn, J. (2007). *Administração* (8th ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Silva, B. X. F. da, Neto, V. C., & Gritti, N. H. S. (2020). A importância das “Soft Skills” no mundo profissional. *Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios*, 7(12), 102-102. Available at: <http://35.238.111.86:8080/jspui/handle/123456789/138>. Accessed on: 13 Mar. 2023.
- Silva, I. B., & Nakano, T. C. (2011). Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. *Avaliação Psicológica*, 10(1). Available at: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6674920.pdf>. Accessed on: 13 Mar. 2023.
- Sousa, D. F. R. de et al. (2020). Caracterização do perfil das 'Soft Skills' na área da aviação civil: um estudo de caso dos profissionais do setor da aviação civil com sede de trabalho no Aeroporto Internacional do Luxemburgo (Master's thesis). Available at: <http://hdl.handle.net/10437/11551>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Vargas, V. (2014). Kruskal-Wallis test. Available at: https://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Testes_de_Hipoteses/Teste_Nao_parametrico_Kruskal-Wallis.pdf. Accessed on: 19 Mar. 2023.
- Viana, P. P. A. R. (2015). The importance of multidisciplinary work and Soft Skills nowadays. *Health Sciences Archives*, 22(2). Available at: <https://www.cienciasdasaude.famerp.br/index.php/racs/article/view/178>. Accessed on: 19 Mar. 2023.

MOTIVAÇÕES PARA O TRABALHO VOLUNTÁRIO E SUA INFLUÊNCIA NO BEM-ESTAR SUBJETIVO DURANTE A PANDEMIA COVID-19

Paulo Sérgio Reinert

Mestrando em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: paulo.sreinert@gmail.com

Giovanni Augusto Patrício

Mestrando em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: gpatricio@furb.br

Adriana Kroenke, D.ra.

Doutora em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: akroenke@furb.br

Fabricia Durieux Zucco, D.ra.

Doutora em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: fabricia@furb.br

Rafael José Bona, D.r.

Doutor em Comunicação e Linguagens

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: rbona@furb.br

Vinicius Eduardo Ignácio Busnello

Graduação em Publicidade e Propaganda

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: viniciusbusnello0@gmail.com

Resumo

Um tema relevante na sociedade é o voluntariado e as instituições que fornecem algum tipo de ajuda ou trabalho social. O presente artigo tem como objetivo avaliar as relações entre as motivações para o trabalho voluntário e o bem-estar subjetivo de cada indivíduo. Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva quanto ao seu objetivo, quantitativa quanto a abordagem do problema e exploratória quanto ao seu objetivo. O levantamento de dados efetivou-se por meio de um questionário previamente estruturado, com perguntas fechadas e auto preenchível com a técnica de levantamento de dados survey. Os resultados da pesquisa competem a amostra de 384 respondentes indicando que o aspecto pessoal da motivação apresenta significância maior com o bem-estar subjetivo em detrimento do aspecto social e aspecto profissional. As descobertas contribuem para a ciência no momento em que realiza a implicação teórica entre duas dimensões específicas: motivações para o voluntariado e bem-estar subjetivo. No que se refere às implicações gerenciais, é possível destacar que os resultados propiciam para que as ONG's tracem táticas, efetivas e direcionadas para a captação e retenção de colaboradores para as suas causas.

Palavras-chave: Motivação. Voluntário. Bem-estar subjetivo. Captação. Retenção.

1 Introdução

A gestão eficaz de voluntários é um fator crucial para o sucesso das organizações sem fins lucrativos e é um pré-requisito para a sua sobrevivência, especialmente em tempos de crise. Conhecer as motivações e descobrir as características dos indivíduos que exercem estas ações solidárias são fatores determinantes para a manutenção de suas equipes de trabalho (RASSAMEETHES et al., 2021). O voluntário, em geral, é um indivíduo altruísta que doa seu tempo ou recursos sem que haja retorno monetário para tal atividade (WAIKAYI et al., 2012).

Em concordância com De Clercke et al. (2019) tais recursos referem-se à disponibilização de parte do conhecimento, experiência, atenção, tempo, rede de contatos ou até mesmo de questões financeiras. Há um interesse crescente de acadêmicos e profissionais na compreensão de como as organizações sem fins lucrativos, podem projetar e implementar as práticas para gestão e manutenção dos voluntários (ALFES & SHANTZ, 2017). Assim, pesquisas a cerca do voluntariado tem se centrado principalmente nas motivações do indivíduo (BRIGGS, PETERSON & GREGORY, 2010; BUTT et al., 2017; COX et al., 2018; HALIS, ÇAMLIBEL & BÜKEY, 2020; AINSWORTH, 2020; RAMPASSO et al., 2021).

A prática voluntária é fundamental no desenvolvimento de uma comunidade ou região, pois traz benefícios tanto para quem recebe a ação voluntária quanto para quem a exerce. Estes benefícios referem-se a saúde física e mental de quem pratica, bem como resultados positivos para o desenvolvimento regional. No entanto, os voluntários se envolvem por diferentes razões às causas (STUKAS et al., 2016).

Numa perspectiva dos benefícios pessoais perante o bem-estar subjetivo, outras pesquisas têm sido desenvolvidas. Estes estudos referem-se as motivações dos voluntários como antecedente no seu bem-estar subjetivo (DWYER, et al., 2013; WOK, CHUI & WONG, 2013; STUKAS, et al., 2016; SHYE, 2010; CHUNG, IM & KIM, 2020). Sendo assim, ações relacionadas a motivação dos voluntários podem ter impacto no seu bem-estar subjetivo. Este impacto pode influenciar nos aspectos importantes dos voluntários, como tempo de dedicação durante a ação, e também mais engajamento, ou seja, aumentar o tempo em que as pessoas fazem parte do projeto.

Neste propósito e considerando as pesquisas anteriores dos autores que fazem parte da construção deste artigo, principalmente na revisão bibliográfica, e, em vista da identificação da motivação do voluntário para com a necessidade de captar e reter voluntários nas Organizações Não Governamentais (ONGs), levanta-se a questão de pesquisa: Qual a relação entre os aspectos de motivações e o bem-estar subjetivo dos voluntários em tempos da pandemia de COVID-19?

Após pesquisas em bases de dados de artigos não foi identificada literatura que traçasse a relação entre as motivações para o voluntariado e o bem-estar subjetivo do voluntário em ONGs. Tendo em vista este cenário, identifica-se uma oportunidade de avaliar estas relações em tempos da pandemia de COVID-19. Ao longo do período da pandemia, perante as limitações impostas devido ao cenário mundial, salientam-se as restrições sociais e os efeitos socioeconômicos. Os trabalhos voluntários não cessaram em absoluto durante a pandemia de COVID-19 devido a gravidade da situação mundial. E estes serviços prestados são importantes para variados públicos que precisam de atenção e demais demandas em tempos normais e de crise.

Com efeito é possível identificar uma relação significativa entre os aspectos motivacionais, especificadamente os aspectos pessoais, com o bem-estar subjetivo. Enquanto isso, os aspectos sociais apresentaram o menor grau de significância em relação ao bem-estar subjetivo. Munidos destas informações as ONGs podem traçar ações objetivas para com o aspecto mais relacionado ao bem-estar subjetivo. Parte do trabalho voluntário vai além de ações sociais, compete também ao gerenciamento de captar e reter um corpo robusto de voluntários.

Este artigo está estruturado na seguinte forma. Na próxima seção desenvolvem-se o marco teórico, primeiramente sobre as motivações para o trabalho voluntário e seus conceitos, posteriormente sobre o bem-estar subjetivo e relações com o trabalho voluntário. Na seção 3, apresenta-se as metodologias utilizadas no artigo bem como uma pesquisa bibliográfica com pesquisas importantes e palavras-chaves. Na seção 4 expõem-se os resultados dos dados e sua análise em seguida. E na seção 5 as considerações finais.

2. Motivação Para O Trabalho Voluntário

O voluntariado pode ser executado por diferentes razões, levando em consideração as características de personalidade e expectativas dos voluntários (HALIS et al., 2020). Considerando que muitas organizações sem fins lucrativos dependem de voluntários para fornecer serviços valiosos às suas comunidades, examinar os fatores que afetam o recrutamento e a retenção de voluntários é de importância central para o sucesso e longevidade de muitos serviços baseados na comunidade (AINSWORTH, 2020).

As ONG's pretendem captar e cultivar um corpo robusto de voluntários, para isso é necessário compreender as motivações envolvidas que instigam esses indivíduos. Estes aspectos são trabalhados e desenvolvidos ao longo da constituição da entidade e podem ter papel importante no seu sucesso e longevidade. A motivação no voluntariado é um conjunto particular de valores altruístas, contribuição social, razões religiosas, sentimentos de culpas, de responsabilidade ou até por questões egoístas (CAVALCANTE; SOUZA; MÓL, 2015).

Embora as escalas de motivação do voluntário estejam disponíveis e sejam testadas, diferentes organizações precisam alterar e adicionar motivos de voluntariado para melhor se adequar à sua organização e ambiente. Para Butt et al (2017) existem diferentes abordagens para a motivação do voluntariado e as relaciona em quatro áreas de afiliação usando um modelo ABCE: afiliação (A), crenças (B), desenvolvimento de carreira (C) e (E) egoísta.

A afiliação para Butt et al. (2017) representa a necessidade da interação social pertinente no ser humano. Neste caso, a ação voluntária é estimulada pelo laço sanguíneo e relacionamentos interpessoais identificados como motivos sociais. Por meio da socialização obtida com trabalho voluntário, o novo capital social do estreitamento de laços sociais aprofunda as experiências. Resultado disto, o laço torna-se uma motivação adicional para o trabalho voluntariado perante a necessidade da interação.

A segunda direção, as crenças, incluem tanto as crenças e valores individuais do voluntário quanto da organização. Este é o único motivo que se baseia no benefício ao próximo e tem se considerado como uma das funções mais dominantes, por ser considerado um comportamento altruísta do voluntário (BUTT; et al., 2017). Em contrapartida, considera-se que todo motivo para a prática do voluntariado aborda algum valor destituindo o título de altruísmo (GRANT; 2012).

A função de desenvolvimento de carreira, segundo Butt et al. (2017) justifica-se na intenção do voluntário em aprender ou compreender uma nova função ou em aprimorar habilidades necessárias para seu crescimento profissional. Nestes casos o voluntário tenta desenvolver questões profissionais visando o seu futuro. Este tipo de motivação está muito ligado ao estágio da vida de jovem adulto, ao que se entende em certo ponto como um aspecto egoísta (YAMASHITA; et al., 2019).

Além de alimentar atualmente o setor sem fins lucrativos da economia, o voluntariado é um ingrediente-chave em modelos comunitários ou cooperativos de intercâmbio econômico. Uma pesquisa desenvolvida por Briggs, Peterson, Gregory (2010), teve o objetivo de conhecer as atitudes pró-sociais de voluntários. Os resultados apontaram que os valores e razões orientados para o outro parecem ser muito mais influentes do que os valores e motivos do voluntariado focados no eu. Além disso, os resultados sugerem que, ser um voluntário mais jovem está positivamente correlacionado com níveis elevados de valores e razões para o voluntariado que são autocentrados. Halis et al. (2020) afirmam que os traços de personalidade do indivíduo são eficazes na motivação voluntária.

Com uma abordagem funcional para o comportamento humano, a métrica pioneira por Clary et al. (1996) Volunteer Functions Inventory (VFI) é um instrumento estruturado por seis itens distintos. Estes itens são proteção, aprimoramento, social, valores, compreensão e carreira. Utilizado por Cox et al. (2018) em questão de trabalhos voluntários online, é que a motivação tem maior significância quanto ao aspecto social. Apresenta também que a importância do entendimento da motivação tende a aumentar à medida que os voluntários online se tornam mais ativos.

Considerando a necessidade de preparar os jovens para atuarem em prol do desenvolvimento sustentável, as ações voluntárias podem fomentar as Instituições de Ensino Superior (IES) a desenvolverem nos acadêmicos as competências necessárias para ação voluntária. Rampasso et al. (2021) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de analisar os motivos da participação de alunos de graduação em atividades voluntárias. Os resultados evidenciaram a importância do incentivo das IES ao voluntariado, o que ressalta o papel dessas organizações na atuação dos alunos.

2.2 Bem-Estar Subjetivo Do Voluntário

Para Butt et al. (2017) os voluntários têm alternativas para dedicar seu tempo em alguns programas específicos de voluntariado. Com base nessas escolhas o seu tempo de dedicação e período é determinado, e o aspecto de seu bem-estar leva em consideração fatores externos que a instituição agrega ou não. Certos aspectos circunstanciais podem incluir a motivação da ONG, seus valores, visão e expectativas.

O bem-estar busca compreender a avaliação que as pessoas fazem de suas vidas, portanto, é uma experiência individualizada. É um constructo que sofre influência cultural e de hereditariedade, como afeto, humor e capacidade memorial, em sua multidimensionalidade. O sentido das experiências dos indivíduos é construído socialmente através de crenças, pressuposição e expectativas sobre o mundo. Portanto, não se exclui que com o passar do tempo o bem-estar individual é naturalmente modificado, identificando a sua subjetividade (ALBULQUERQUE; TRÓCOLLI,2004).

Os voluntários estão mais satisfeitos com seu serviço quando os líderes da equipe são inspiradores. Com os líderes mostrando preocupação com seu desenvolvimento, os voluntários são envolvidos nas tomadas de decisões e se concentram no significado da ação voluntária em si. Embora os motivos pessoais para o voluntariado também consideram as contribuições, os diferentes motivos para o voluntariar-se predizem a contribuição em prol da satisfação (DWYER et al. 2013).

Chung, Im e Kim (2019) relatam que as atitudes de voluntários contribuem para experiências de maior felicidade e de bem-estar, pela psicologia positivista. Este bem-estar reflete ainda nos resultados organizacionais, como a satisfação no trabalho, orgulho organizacional, comprometimento e comportamento de cidadania. Sendo assim, o bem-estar subjetivo relacionado ao voluntariado tem reflexos em vários aspectos da vida do indivíduo, levando a uma maior felicidade e emoções positivas.

A procura por motivações altruístas do indivíduo divide espaços nos mesmos estudos com a procura pelos motivos egoístas. É possível, portanto, que indivíduos não sejam focados em apenas um aspecto do voluntariado. A ação voluntária é motivada por sentimentos, fatores internos do indivíduo e ao seu entorno (SHYE, 2009).

Outro fator importante no voluntariado, é o estágio da vida. Para Yamashita et al. (2019), dependendo do estágio de vida do voluntário as escolhas por determinadas ações das instituições, ou mesmo, a escolha por projetos, é diferente. No decorrer dos anos, percebe-se um horizonte de vida menor, as escolhas e percepções mudam significativamente, e assim tornam-se adeptos a novos projetos de voluntariado. Em outras palavras, enquanto mais jovens, a escolha se dá por ações relacionadas à carreira e desenvolvimento pessoal, e enquanto mais velhos a escolha é preferencialmente por projetos que sejam emocionalmente significativos. Essas escolhas podem afetar o voluntariado e seu bem-estar subjetivo de diferentes formas em diferentes estágios de vida.

Para Kwok et al. (2012), um tema pode ser levantado com relação a automotivação do indivíduo, que seria a teoria da autodeterminação. Nesta teoria existem três princípios psicológicos básicos, sendo: a autonomia, uma necessidade livre de escolha e de comportamento do voluntário; a competência, a sensação de ser competente na execução do trabalho voluntário; e o relacionamento, a necessidade de se sentir conectado a outras pessoas. Neste sentido, é necessário desenvolver cenários amplos de relação da motivação com o bem-estar subjetivo pessoal. Os autores ressaltam que o voluntário possui uma necessidade de ajudar, o que reflete em seu bem-estar subjetivo e a necessidade de satisfazer comportamentos pró-sociais.

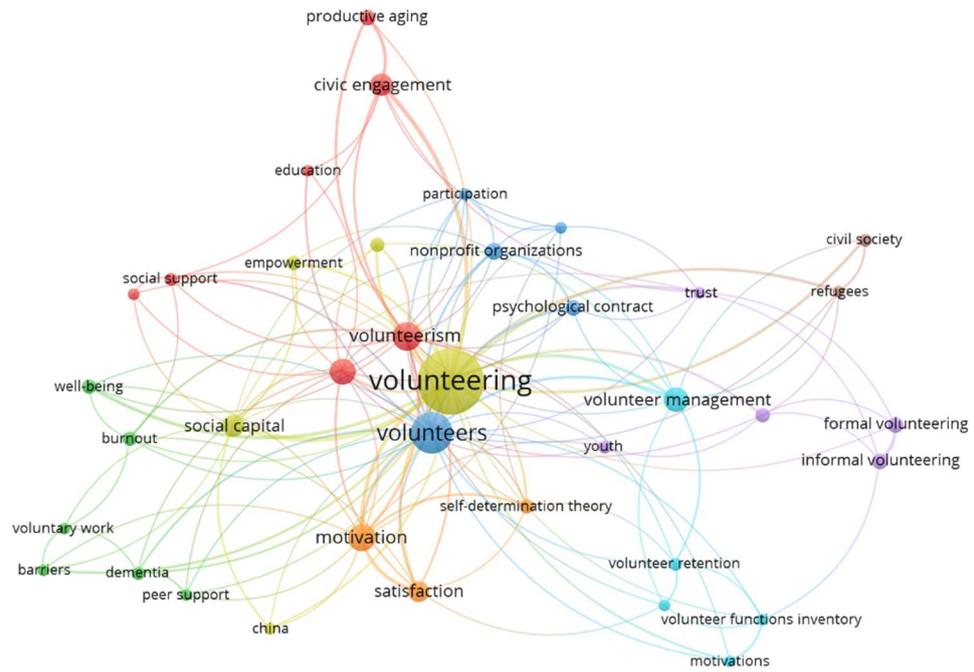
3. Estudos Anteriores

Primeiramente realizou-se uma pesquisa exploratória com o objetivo de identificar quais os estudos relevantes mais recentes sobre o tema abordado no presente artigo, efetuando-se uma pesquisa bibliográfica na base de dados da Web of Science no dia 02 de abril de 2022 com as seguintes palavras chaves: *volunteering* (voluntariado), *volunter motivation* (motivação do voluntário) e *subjective well-being* (bem-estar subjetivo). Após aplicarmos filtros de tempo (10 anos), tema (questões sociais e ciências sociais aplicadas) obteve-se um resultado final com 439 artigos revisados por pares e publicados.

No intuito de destacar alguns aspectos pertinentes dos artigos, utilizou-se o software VoSViewer. O procedimento de tratamento do arquivo gerado na base de dados acima citado, possibilitou a construção de um mapa de distribuição das palavras chaves mais atualizadas em artigos relacionados a esta pesquisa. Criou-se um mapa baseado em dados bibliográficos, o tipo de análise foi a de ocorrência de palavras chaves escolhidas pelo autor e com o número mínimo de 5 palavras simultâneas.

MOTIVAÇÕES PARA O TRABALHO VOLUNTÁRIO E SUA INFLUÊNCIA NO BEM-ESTAR SUBJETIVO DURANTE A PANDEMIA COVID-19

Figura 1 - Mapa de Palavras-Chaves

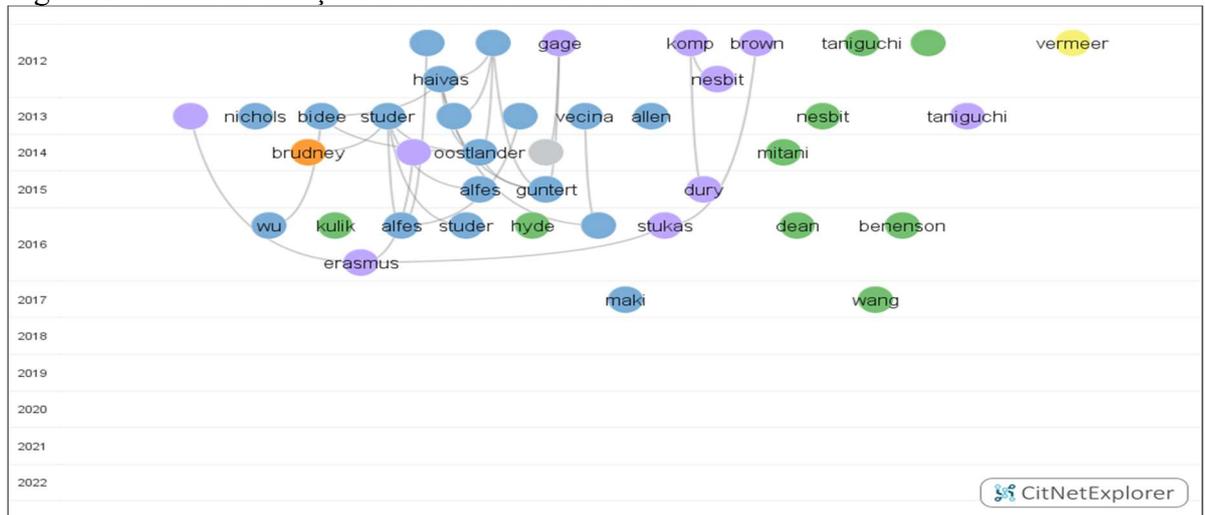


Fonte: autores (2022)

Na figura 1 o mapa foi obtido após o tratamento de 1.157 palavras chaves encontradas nos artigos, das quais apenas 38 atendem ao limite de 5 palavras simultâneas. Foram identificados 8 cluster de palavras interligadas. O programa destaca as palavras mais fortes com circunferências maiores, entre elas destacam-se: voluntariado, voluntário, motivação, satisfação, gerenciamento do voluntariado, capital social, empoderamento, educação, engajamento civil, bem-estar subjetivo, entre outros.

Com o intuito de tratar as informações sob outra perspectiva, com o mesmo arquivo utilizado para o software VoSViewer, utilizou-se ferramenta chamada CitNetExplorer. Desenvolvida exclusivamente para a base de dados do Web of Science, complementa a análise anterior oferecendo visualmente os principais autores que abordam o tema com a perceptiva temporal. A rede de citações e autores sobre o tema é apresentada na figura 2:

Figura 2 – Rede de Citações e Autores Sobre o Tema



Fonte: autores (2022)

Observa-se os autores divididos em 5 clusters, sendo o principal identificado de cor azul por ter mais autores e maior número de ligações entre eles. Esses autores predominantes possuem ligações devido a quantidade de citações em seus artigos, relacionando-se mutualmente. O programa fornece os artigos que têm score mais forte de citações os quais destacam-se no quadro 1.

MOTIVAÇÕES PARA O TRABALHO VOLUNTÁRIO E SUA INFLUÊNCIA NO BEM-ESTAR SUBJETIVO DURANTE A PANDEMIA COVID-19

Quadro 1 - Estudos e Artigos Sobre Voluntariado, Satisfação e Bem-Estar Subjetivo

Características	Artigo – 1	Artigo – 2	Artigo – 3	Artigo – 4	Artigo - 5
Título	Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination.	Motivations to volunteer and their associations with volunteers' well-being.	Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism.	To volunteer or not: The influence of individual characteristics, resources, and social factors on the likelihood of volunteering by older adults	Volunteer motivations and constraints among college students: Analysis of the volunteer function inventory and leisure constraints models.
Autor	STUDER, Sibylle SCHNURBEIN, George Von	STUKAS, Arthur A. HOYE, Russel NICHOLSON, Matthew BROWN, Kevin M. AISBETT, Laura	BIDEE, J. PEPERMANS, R. HUYBRECHTS, G. WILLEMS, J. JEGERS, M. HOFMANS, J.	DURY, Sarah DONDER, Liesbeth WITTE, Nico de BUFFEL, Tine JACQUET, Wolfgang VERTÉ, Dominique	GAGE, Richard L. THAPA, Brijesh
Ano	2017	2014	2012	2014	2012
Objetivo (s)	Esclarecer fatores organizacionais que afetam os voluntários coletivamente e discutir a coordenação dos voluntários.	Analisar as motivações no voluntário, sendo auto orientado ou orientado para outros.	Investigar a relação entre a motivação dos voluntários e seu esforço de trabalho autorrelatado.	Investigar se voluntários em potencial, voluntários reais e não voluntários adultos carregam característica distintas ou similares.	Identificar fatores motivacionais para universitários para serem voluntários em várias capacidades.
Metodologia	Pesquisa bibliográfica com 386 publicações. Analisados com codificação aberta e seletiva que possibilitou identificar três cluster principais.	Pesquisa quantitativa por meio de instrumento de coleta de dados (questionário) adaptados por teorias anteriores. Análise por regressão linear.	Pesquisa quantitativa por meio de instrumento de coleta de dados (questionário). Análise por regressão multinível.	Pesquisa quantitativa por meio de instrumento de coleta de dados (questionários). Análise por regressão logística.	Pesquisa quantitativa por meio de coleta de dados eletrônico (questionário). Amostra de 270 alunos. Análise por relação e correlação.
Principais Resultados	Membros da organização tem influência limitada, porém significativa nos voluntários. Fatores organizacionais afetam os voluntários sendo: práticas de gestão de voluntários, atitudes organizacionais (valores da ONG) e a gestão é limitada pela estrutura da organização.	Em geral, os voluntários australianos se engajam no trabalho voluntário com orientação para os outros, para expressar seus valores sociais e reafirmar seus relacionamentos com outras pessoas que indicam níveis mais altos de bem-estar	Pessoas que gerenciam o trabalho voluntário dentro das ONGs influenciam diretamente no clima organizacional para com os voluntariados. Incentiva o diálogo entre gerentes e voluntários para relizar as tarefas de voluntariado e relacionar com o bem-estar do voluntário.	Idosos belgas estão mais propensos a ser motivados com orientação para outros. Maioridade divorciada, apresenta amplitude das redes sociais seria um motivo para captar a mão de obra voluntária.	Universitários estão, em sua maioria, já envolvidos com trabalho voluntário de alguma forma. Organizações voltadas para serviços humanos são as preferidas. Famílias e professores influenciam diretamente. Dedicam tempo como contribuição.
Outras Contribuições	Principais obstáculos: dificuldade na revisão por questão de constructos elaborados erroneamente.	Fontes religiosas são propícias para encontrar mão de obra voluntária orientada para outros.	Identificar treinamentos que podem ser usados pelas ONGs. Ajuda voluntários a identificar e melhorar o desempenho e aumentar a sua motivação.	Identificar quais outros públicos são potenciais para a captação de mão de obra voluntária.	Identificar quais estruturas organizacionais limitam a mão de obra de voluntários.

Fonte: Autores (2022).

Primeiramente é possível observar, no quadro 1, os artigos são relativamente recentes, estes artigos estão entre os mais relevantes e citados nas bases sobre o tema, e o mais antigo é de apenas a dez anos atrás. Pode-se entender que o interesse recente pelas motivações do voluntariado tende a se expandir, e cada vez mais autores podem acrescentar novas discussões e novos entendimentos importantes, dada a relevância do tema em si.

4. Metodologia

Caracteriza-se a etapa empírica como descritiva quanto ao objetivo, survey quanto a abordagem do problema e quantitativa quanto à sua abordagem. O levantamento de dados efetivou-se por meio de um questionário previamente estruturado, com perguntas fechadas e com a técnica de levantamento de dados survey. A etapa de coleta de dados foi realizada por meio do Projeto de extensão Focus da Universidade Regional de Blumenau. O questionário foi hospedado na plataforma Google Forms e difundido pelo e-mail institucional, WhatsApp e SMS.

Os respondentes recebiam os questionários que os encaminhavam pela ferramenta do google de formulários gratuito. O grupo Focus de pesquisa da FURB (Universidade Regional de Blumenau) conseguiu contato com a secretaria municipal de desenvolvimento social que por sua vez tinha a lista de ONGs registrada no município, com os respectivos contatos de e-mail e telefone. Posteriormente foram enviados e-mails solicitando que os gestores encaminhassem os formulários para os seus voluntários. Todo este processo se deu de forma virtual, e não houve nenhuma coleta de dados pessoal.

Como universo populacional identificam-se os residentes em Blumenau/SC, com idade igual ou superior a 18 anos e que realizam, com alguma frequência, atividades de voluntariado. O principal critério de escolha dos respondentes era estar atuando em alguma ONG. A amostra corresponde a 384 respondentes, com margem de erro de 5 pontos percentuais e intervalo de confiança de 95%, coletados durante o período de pandemia do Covid-19. Estatisticamente essa amostra é suficiente para podermos trabalhar os dados em software especializados.

Utilizou-se questionário estruturado para a obtenção de banco de dados primários. Para Gray (2014) os questionários são utilizados em pesquisas para obter informações diretamente com as pessoas, com respostas abertas ou fechadas. A elaboração do instrumento de coleta de dados partiu de um recorte teórico-metodológico dos estudos desenvolvidos pelos seguintes autores e dimensões: categorização dos tipos de trabalho voluntário de Dolnicar e Randle (2007); relação às motivações para o trabalho voluntário de Butt et. al (2018) e, por fim, dimensão do bem-estar subjetivo de Ribeiro e Cummins (2008).

Com relação aos procedimentos de pesquisa foram destacados os resultados de questões relacionadas aos aspectos pessoais profissionais e sociais que sintetizam as motivações para o voluntariado. Estes aspectos são identificados como variáveis independentes de motivação. Utiliza-se a escala Likert de 1 a 5, sendo 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - não concordo e nem discordo, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente com o questionário adaptado do modelo de Butt et. al (2018).

Quadro 2 – Variáveis e dimensões da Motivação e Bem-Estar subjetivo do Voluntário

Motivação para o Voluntariado		
Dimensão	Variáveis e Indicadores	Autores
Profissional	R 6.1 - Cultura Empresarial R 6.5 - Oportunidade na Carreira Profissional R 6.12 - Adquirir conhecimento e experiência profissional	Butt <i>et al.</i> (2018)
Social	R 6.2 - Parentes ou pessoas próximas são voluntários R 6.3 - Realização de eventos e encontros sociais R 6.8 - Governo ou sociedade não estão fazendo sua parte R 6.11 - Pessoas próximas querem que eu seja voluntário	
Pessoal	R 6.4 - Sem encaixa na crença religiosa do indivíduo R 6.6 - Explorar os pontos fortes do indivíduo R 6.7 - Se sentir útil R 6.9 - Ocupar tempo sozinho R 6.10 - Por compaixão pelas pessoas necessitadas	
Bem-Estar Subjetivo		
	Variáveis e Indicadores	Autores
	R 9.1 - Nível de vida R 9.2 - Saúde R 9.3 - Realização Pessoal R 9.4 - Sentimento de Segurança R 9.5 - Relações pessoais R 9.6 - Ligação com a comunidade R 9.7 - Segurança com o futuro R 9.8 - Espiritualidade/Religiosidade	Ribeiro e Cummins (2008)

Fonte: Autores (2022)

A variável dependente foi sintetizada. Tomando como base primeiramente a média das respostas por item, calcula-se o desvio padrão e por este meio é obtido o coeficiente de variação (R9.1 * Coeficiente de variação de todas respostas R9.1 + R9.2 * Coeficiente de variação de todas respostas R9.2 + R9.3 * Coeficiente de variação de todas respostas R9.3 + R9.4 * Coeficiente de variação de todas respostas R9.4 + R9.5 * Coeficiente de variação de todas respostas R9.5 + R9.6 * Coeficiente de variação de todas respostas R9.6 + R9.7 * Coeficiente de variação de todas respostas R9.7 + R9.8 * Coeficiente de variação de todas respostas R9.8) de cada respondente.

Após a sintetização foi possível aplicar os modelos de regressão linear para estabelecer as relações, pois conforme Maroco (2003): “[...] a análise de regressão pode ser usada para modelar a relação funcional entre duas variáveis – i.e. uma relação que pode ser expressa através de uma função matemática - independente de existir ou não uma relação do tipo causa-e-efeito que nem sempre é fácil de demonstrar.” Os modelos de regressão linear da presente pesquisa são:

$$\text{Bem estar subjetivo} = \beta_0 + \beta_1 R6.1 + \beta_2 R6.5 + \beta_3 R6.12 + \varepsilon$$

$$\text{Bem estar subjetivo} = \beta_0 + \beta_1 R6.2 + \beta_2 R6.3 + \beta_3 R6.8 + \beta_4 R6.11 + \varepsilon$$

$$\text{Bem estar subjetivo} = \beta_0 + \beta_1 R6.4 + \beta_2 R6.6 + \beta_3 R6.7 + \beta_4 R6.9 + \beta_5 R6.10 + \varepsilon$$

Em que:

R 6.1, R 6.5 e R 6.12 são aspectos profissionais;

R 6.2, R 6.3, R 6.8 e R 6.11 são aspectos sociais;

R 6.4, R 6.6, R 6.7, R 6.9 e R 6.10 são aspectos pessoais;

Para obtenção dos resultados de cada modelo apresentado utilizou-se o software SPSS e os resultados são apresentados na sequência.

5. Resultados E Análise De Dados

A base de respondentes da pesquisa foi distribuída em 265 mulheres (69%) e 119 homens (39%). Com relação a faixa etária foram 127 (33,1%) até 25 anos, 156 (40,6%) de 26 a 45 anos, 78 (20,3%) de 46 a 59 anos e 23 (6%) acima de 60 anos. Com relação a renda dos respondentes 40 (10,4%) recebiam até R\$3.000,00, 94 (24,5%) recebiam entre R\$3.001,00 e R\$5.000,00, 108 (25,1%) recebiam entre R\$5.001,00 e R\$10.000,00 e 142 (37%) recebiam mais de R\$10.001,00. Com relação ao nível de instrução, 4 pessoas (1%) até o ensino fundamental (completo ou incompleto), 61 pessoas (15,9%) ensino médio (completo ou incompleto) e 319 pessoas com ensino superior (completo ou incompleto).

Um ponto a destacar são as causas que os voluntários entrevistados estão aderindo com mais frequência em Blumenau/SC. Salienta-se que esta questão foi categorizada como múltipla escolha, logo o respondente escolhe mais de uma causa para a qual ele está voluntariando. Estas causas são destacadas na tabela 1.

Tabela 1 – Causas Para o Voluntariado

N.	Causa	Quant.	%	N.	Causa	Quant.	%
1	Crianças	259	67,4	12	Cultura	39	10,2
2	Animais	149	38,8	13	Refugiados	13	3,4
3	Educação	122	31,8	14	Outros	12	3,1
4	Saúde/Hosp.	105	27,3	15	Idosos	11	2,9
5	Morad. de rua	86	22,4	16	Inclusão Racial	11	2,9
6	Inclusão PCD	77	20,1	17	Asilos	4	1
7	Mulheres	76	19,8	18	Vítimas de tragédias naturais	4	1
8	Meio Ambiente	72	18,8	19	Associação moradores	2	0,5
9	Religião	71	18,5	20	Jurídico	2	0,5
10	Combate as drogas	47	12,2	21	Doação de Sangue	2	0,5
11	Esporte	47	12,2	22	Escoteiro	1	0,3
Total						1.212	

Fonte: autores (2022)

Em primeiro lugar, foi utilizado um procedimento de análise de confiabilidade dos dados de pesquisa denominado alfa de Cronbach. Segundo Martins (2006) este processo faz uma correlação entre os dados apresentados e obtendo-se um valor entre 0 (zero) e 1 (um), sendo valores acima de 0,6 representando dados confiáveis. Os resultados de alfa de Cronbach são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 - Resultados de Confiabilidade dos Dados

Resultados de Confiabilidade - Alfa de Cronbach		
Casos válidos	384	100 %
Casos Excluídos	0	0 %
Total de questionários respondidos	384	100 %
Número de itens avaliados (perguntas do questionário)	20	100 %
Alfa de Cronbach – 20 questões	0,749	valor válido
Dimensão Motivação Profissional (alfa de Cronbach)	0,358	3 questões
Dimensão Motivação Social (alfa de Cronbach)	0,399	4 questões
Dimensão Motivação Pessoal (alfa de Cronbach)	0,419	5 questões
Dimensão Bem-Estar Subjetivo (alfa de Cronbach)	0,825	8 questões

Fonte: autores (2022)

Nota-se na tabela 2, ao rodar o processo de análise de confiança no software SPSS, apresenta-se o resultado de 0,749 de alfa de Cronbach. As questões que foram avaliadas são todas as perguntas relacionadas as variáveis independentes e dependentes destacadas no presente artigo. Desta forma é possível atestar a confiabilidade dos números utilizados no processo de regressão linear. Também realizamos o mesmo processo destacando o alfa de Cronbach para cada dimensão de motivação do voluntário e também para a dimensão de bem-estar subjetivo do voluntário. A tabela 3 evidencia os resultados do modelo de regressão linear do Bem-estar subjetivo e os aspectos profissionais.

Tabela 3 - Anova Bem-estar Subjetivo e Aspectos Profissionais

Modelo	Soma dos Quadrados	Diferença	Quadrados Médios	Estatísticas F	Sig. (p)
Regressão	24,629	3	8,210	3,239	0,022*
Residual	963,206	380	2,535		
Total	987,835	383			

Fonte: autores (2022) * indica significância (valor de p) próxima ou inferior a 0,05

Tabela 4 - Regressão Linear de Bem-Estar Subjetivo e Aspectos Profissionais

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Significância
	B	Std. Error	Beta		
Constante	7,126	0,403		17,679	0,000
R 6.1	0,126*	0,066	0,099	1,909	0,057*
R 6.5	-0,100	0,709	-0,066	-1,206	0,205
R 6.12	0,200*	0,090	0,115	2,225	0,027*

Fonte: autores (2022) * indica significância (valor de p) próxima ou inferior a 0,05

Foi realizada uma análise de regressão linear múltipla para avaliar em que medida as três variáveis de aspecto profissional (R6.1 - cultura da empresa; R 6.5 possibilidades de oportunidade de emprego/carreira profissional; R 6.12 - melhorar a experiencia profissional) impactam no nível de bem-estar subjetivo do voluntario. Os resultados na tabela 3 mostraram haver uma influência significativa dos fatores de motivação profissional no bem-estar subjetivo ($F(3,380) = 3,239, p < 0,05; R^2_{ajustado} = 0,017$). Ao observar a tabela 4 dois aspectos mostraram-se mais relevantes com relação à motivação. O primeiro aspecto é relativo à questão R6.1 com significância de 0,057 e o segundo aspecto R 6.12 com significância de 0,027.

MOTIVAÇÕES PARA O TRABALHO VOLUNTÁRIO E SUA INFLUÊNCIA NO BEM-ESTAR SUBJETIVO DURANTE A PANDEMIA COVID-19

Estes dois aspectos profissionais foram lembrados por Butt et al. (2017) como características egoístas dos voluntários. A partir do resultado é possível inferir que a cultura da empresa tem influência positiva sobre bem-estar subjetivo do indivíduo. O que pode auxiliar as ONGs no sentido de se beneficiar com estes aspectos, pois é possível indicar parcerias com empresas que possuem histórico de relação com instituições de cunho social e apoio a diversas causas e desta forma aumentar o número de colaboradores.

A segunda característica com significância é a relacionada com ao aumento de experiência e aquisição de novos conhecimentos pelo indivíduo. Este ponto é mais relevante que o anterior, segundo Yamashita et al. (2019) este tipo de motivação está muito ligado ao estágio da vida de jovem adulto, que pode estar procurando projetos que tendem a desenvolver a sua possível futura na carreira profissional. Um exemplo seria uma ONG de psicólogos que atendem pessoas de baixa renda sem custo. Neste tipo de instituição é comum que os voluntários ainda não possuam sua formação completa na área de psicologia, sendo em alguns casos a solicitação de uma formação inicial mínima. Então, identifica-se como uma oportunidade de atender as pessoas e adquirir experiências e conhecimento para o futuro.

Nas tabelas 5 e 6 são evidenciados os resultados do processo de regressão linear entre o bem-estar subjetivo e os aspectos sociais do indivíduo.

Tabela 5 - Anova Bem-Estar Subjetivo e Aspectos Sociais

Modelo	Soma dos Quadrados	Diferença	Quadrados Médios	Estatísticas F	Sig. (p)
Regressão	23,039	4	7,010	2,768	0,027*
Residual	959,796	379	2,532		
Total	987,35	383			

Fonte: autores (2022) * indica significância (valor de p) próxima ou inferior a 0,05

Tabela 6 - Regressão Linear de Bem-Estar Subjetivo e Aspectos Sociais

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Significância
	B	Std. Error	Beta		
Constante	7,473	0,449		16,632	0,000
R 6.2	0,221*	0,071	0,169	3,101	0,002*
R 6.3	0,035	0,068	0,027	0,515	0,607
R 6.8	-0,021	0,089	-0,12	-0,239	0,811
R 6.11	-0,089	0,084	-0,055	-1,051	0,294

Fonte: autores (2022) * indica significância (valor de p) próxima ou inferior a 0,05

No mesmo modo do aspecto anterior, foi realizado uma análise de regressão linear múltipla para avaliar em que medida as quatro variáveis ligadas ao aspecto social (R 6.2 - influências de amigos/parentes na decisão de voluntariar; R6.3 - socialização em eventos sociais das ONG's; R6.8 - Governo ou sociedade estão fazendo o suficiente; R 6.11 pessoas próximas querem que eu seja voluntario) impactam no nível de bem-estar subjetivo do voluntário. Os resultados na tabela 5 indicam haver uma influência significativa dos fatores de motivação social no bem-estar subjetivo do indivíduo ($F(4,379) = 2,768$, $p < 0,05$; $R^2_{ajustado} = 0,018$). Ao observar a tabela 6 um aspecto apresentou a significância mais relevante, que foi a questão R 6.2 com valor de $p=0,002$.

O aspecto social motiva o voluntário em ser aceito em determinados ciclos de convívio e, principalmente, fortalecer laços interpessoais (BUTT et al., 2017). Este é o único aspecto que se destaca na tabela 7. Também pode ser considerado uma motivação egoísta, pois precisamos de aprovação para poder ser aceitos e bem recepcionados em grupos diversos. Pode ser importante para organizações, pois são práticas que contribuem para recrutar e reter indivíduos que apresentam pré-

MOTIVAÇÕES PARA O TRABALHO VOLUNTÁRIO E SUA INFLUÊNCIA NO BEM-ESTAR SUBJETIVO DURANTE A PANDEMIA COVID-19

disposição para o trabalho voluntário (SHYE 2009). Reflexões sobre as ações motivadas por aspectos sociais são fruto de atitudes e valores que contribuem na organização e gestão da instituição, para tanto é necessário ter uma visão de coordenação entre gestores e voluntários, tornando a ação mais efetivas para os públicos-alvo das organizações. (STUDER; VON SCHNURBEIN, 2013).

Nas tabelas 7 e 8 são evidenciados os resultados do processo de regressão linear entre o bem-estar subjetivo e os aspectos pessoais do indivíduo.

Tabela 7 - Anova Bem-Estar Subjetivo e Aspectos Pessoais

Modelo	Soma dos Quadrados	Diferença	Quadrados Médios	Estatísticas F	Sig. (p)
Regressão	45,712	5	9,142	3,668	0,003*
Residual	942,123	378	2,492		
Total	987,835	383			

Fonte: autores (2022) * indica significância (valor de p) próxima ou inferior a 0,05

Tabela 8 - Regressão Linear de Bem-Estar Subjetivo e Aspectos Pessoais

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Significância
	B	Std. Error	Beta		
Constante	6,073	0,516		11,768	0,000
R 6.4	0,113*	0,059	0,100	1,926	0,055*
R 6.6	0,028	0,076	0,020	0,365	0,715
R 6.7	0,219*	0,103	0,121	2,118	0,035*
R 6.9	-0,030	0,073	0,022	-0,416	0,678
R 6.10	0,182*	0,100	0,099	1,825	0,069*

Fonte: autores (2022) * indica significância (valor de p) próxima ou inferior a 0,05

No mesmo modo dos aspectos anteriores, fbuscou-se avaliar em que medida as cinco variáveis ligadas ao aspecto pessoal (R 6.4 - crença religiosa; R 6.6 - explorar pontos fortes pessoais; R 6.7 - sentimento de autovalorização; R 6.9 - diminuir o sentimento de solidão; R 6.10 - compaixão pelas pessoas necessitadas) impactam no nível de bem-estar subjetivo do voluntario. Os resultados na tabela 7 evidenciam uma influência significativa dos fatores de motivação pessoal no bem-estar subjetivo ($F(5,378) = 3,668, p < 0,05; R^2_{ajustado} = 0,034$).

A tabela 8 apresentou as questões que possuem mais significância relacionado a influência das motivações pessoais sob o bem-estar subjetivo do voluntário. Se destacam em ordem de menos significativa para o mais significativo as questões: R 6.10 com valor de $p = 0,069$; R 6.4 com valor de $p = 0,055$; e R 6.7 com valor de $p = 0,035$.

Existem sentimentos altruístas na motivação do voluntariado. Para além da função exercida na instituição, ainda existe a necessidade de se saber que está ajudando ao próximo. Como abordado na questão R 6.10, o altruísmo é um ato de preocupação orientado para outros, que está intrinsecamente ligado a própria ação do voluntariado (AINSWORTH, 2020). Este é um sentimento presente no voluntário e pode ser base para a captação de seu trabalho, assim como a permanência na causa que se está inserido, auxiliando na gestão dos recursos da organização (WAIKAYI, 2012).

Como visto na questão R 6.4, os valores e crenças pessoais são bases significativas para o ato voluntário. As instituições religiosas têm tido papel expressivo nas ONG's e na constituição de suas sedes propriamente ditas, principalmente na captação de recursos e de voluntários (BUTT et al. 2017). Portanto, é parte da função das instituições que pretendem trabalhar com voluntários, articular a sua motivação com uma linguagem, podendo reforçar suas crenças e valores religiosos. Os pensamentos e dogmas das mais influentes religiões tendem a premiar ações coletivas e individuais dos fiéis que ajudam as pessoas necessitadas (GARLAND; MYERS e WOLFER, 2008).

Com relação ao sentimento de se sentir “útil”, conforme abordado na questão R 6.7, o voluntário tem um motivo auto orientado. O indivíduo se sente útil por fazer parte de algo que ele julga importante, tanto para o auxílio a causa escolhida, quanto para sua satisfação pessoal (CHUNG; IM e KIM, 2019). Uma das funções do voluntariado está relacionada, por Clary et al. (1998) em VFI (Volunteer Function Inventory, ou Inventário das Funções Voluntárias), como uma função relacionada ao ego. Se sentir útil é, em parte, uma necessidade de autossatisfação intrínseca, afastando-se de ações consideradas presunçosas. Cabe então às ONGs, utilizar meios para captar e reter voluntários baseados neste sentimento. Com objetivo voltado para captação e retenção deste tipo de indivíduo, pode-se incluir um mecanismo de prestação de contas com a finalidade de facilitar a identificação de resultados.

6. Conclusão

Este artigo teve como objetivo avaliar as relações entre os aspectos de motivações e o bem-estar subjetivo dos voluntários em tempos da pandemia de COVID-19. O voluntariado é uma parte importante para as Organizações Sem Fins Lucrativos. Ao avaliar os resultados obtidos é possível identificar como as motivações relacionadas a decisão de ser voluntário estão interligadas com o bem-estar subjetivo dos indivíduos. Por tanto, identificar os aspectos de motivação auxilia na captação e retenção destes indivíduos nas ONGs em maior escala. Parte dos trabalhos exercidos pelas Instituições Sem Fins Lucrativos, vai além de atos sociais, compete a esta captação e retenção para a gestão de seus recursos.

Neste contexto, o aspecto pessoal da motivação apresenta significância maior com o bem-estar subjetivo em detrimento do aspecto social e aspecto profissional. Munidos destas informações, as ONGs podem traçar ações objetivas para com o aspecto mais relacionado ao bem-estar subjetivo do indivíduo. Instituições Sem Fins Lucrativos dispostas a se destacar no meio social, precisam estruturar seus recursos com o intuito de trazer melhor desempenho para os beneficiados.

Em virtude dos aspectos abordados, o presente artigo possui informações que auxiliam a criação de know-how aos gestores de ONG's, para manter e criar boa relação com um dos seus principais recursos, o voluntário. Perante o cenário vivenciado da pandemia de COVID-19, e levando em consideração que os trabalhos voluntários não cessaram em absoluto, identifica-se que a atuação dos voluntários serão fundamentais para casos de possíveis crises futuras. Uma nova dinâmica para superar os futuros choques negativos será necessário, com a intenção de fortalecer e fomentar a criação e expansão de programas sociais que possam atender ainda mais pessoas e demais causas importantes.

Mediante a avaliação da relação das motivações para o voluntariado (aspectos pessoais, profissionais e sociais) e o bem-estar subjetivo foi possível identificar variados níveis de significância para todos os aspectos. Em termos acadêmicos, uma possível contribuição está relacionada a literatura, pois o artigo trata especialmente desta lacuna de relações entre os aspectos acima citados.

Como implicações gerenciais deste artigo, uma possível contribuição está relacionada ao uso destas informações colhidas no intuito de melhor capacitar os gerentes e coordenadores de ONGs. Principalmente no que tange a captação e retenção de voluntários em suas causas, ponto que pode ser imprescindível para o crescimento da própria instituição. A contribuição deste artigo pode ser de grande valia para estes públicos.

Apesar do rigor metodológico e da contribuição dos orientadores durante o processo de escrita deste artigo, algumas restrições foram encontradas. Entre elas podemos citar a delimitação de ordem geográfica, foram escolhidos respondentes da região de Blumenau-SC, que pode ter diferenças com outras regiões do país e do mundo.

Também pode-se considerar uma limitação a pesquisa ter sido realizada durante a pandemia da COVID-19. Por ainda estarmos no período pandêmico, não temos estudos que apontam se a coleta de dados pode ter resultados diferentes antes ou depois deste período histórico. Estas limitações não

invalidam o trabalho, mas podem ser uma oportunidade de estudos futuros para o bem da comunidade beneficiada.

Portanto, diante destas restrições, recomenda-se para os próximos estudos: a) extrapolar a base de dados para uma região maior, como Santa Catarina ou mesmo o Brasil; b) refazer os testes após a declaração da OMS (Organização Mundial da Saúde) do término da pandemia.

6 Referências

- AINSWORTH, Jeremy. (2020). Feelings of ownership and volunteering: Examining psychological ownership as a volunteering motivation for nonprofit service organisations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101931.
- ALBUQUERQUE, Anelise S.; TRÓCCOLI, Bartholomeu T. Development of a subjective well-being scale. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 20, p. 153-164, 2004.
- ALFES, Kerstin; ANTUNES, Bethania; SHANTZ, Amanda D. The management of volunteers—what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 28, n. 1, p. 62-97, 2017.
- BRIGGS, Elten, PETERSON, Mark & GREGORY, Gary. (2010). Toward a better understanding of volunteering for nonprofit organizations: Explaining volunteers' pro-social attitudes. *Journal of Macromarketing*, 30(1), 61-76.
- BUTT, Matti. U.; HOU, Yu; SOOMRO, Kamram A. & MARAN, Daniela A. (2017). The ABCE model of volunteer motivation. *Journal of social service research*, 43(5), 593-608.
- CAVALCANTE, Carlos E., SOUZA, Washington J. D., & MÓL, Anderson L. R. (2015). Motivação de voluntários: proposição de um modelo teórico. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16, 124-156.
- CLARY, E. Gil et al. Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of personality and social psychology*, v. 74, n. 6, p. 1516, 1998.
- CHUNG, Yang W.; IM, Seunghee & KIM, Jung E. (2020). The role of volunteer participation and person-organization fit in the relationship between motives and psychological well-being. *Sustainability*, 12(1), 330.
- COX, Joe, et al. (2018). Doing good online: The changing relationships between motivations, activity, and retention among online volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(5), 1031-1056.
- De CLERCK, Tom; WILLEM, Annick; AELTERMANN, Nathalie & HAERENS, Lee. (2019). Volunteers managing volunteers: The role of volunteer board members' motivating and demotivating style in relation to volunteers' motives to stay volunteer. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00177-6>.
- DOLNICAR, Sara & RANDLE, Melanie. What motivates which volunteers? Psychographic heterogeneity among volunteers in Australia. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 18, n. 2, p. 135-155, 2007.
- DWYER, Patrick C.; BONO, Joyce E.; SNYDER, Mark; NOV, Oded & BERSON, Yair (2013). Sources of volunteer motivation: Transformational leadership and personal motives influence volunteer outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), 181-205.
- GARLAND, Diana R.; MYERS, Dennis M. & WOLFER, Terry A. Social work with religious volunteers: Activating and sustaining community involvement. *Social work*, v. 53, n. 3, p. 255-265, 2008.
- GRANT, Adam M. Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, v. 37, n. 4, p. 589-615, 2012.

- HALIS, Mine; ÇAMLIBEL, Zafer & BÜKEY, Aziz. (2020). The effect of personality characteristics on volunteer motivation: a study on ngo employees in the covid19 pandemic process. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5), 922-934.
- KWOK, Yan Y.; CHUUI, Wing H. & WONG, Lok P. (2013). Need satisfaction mechanism linking volunteer motivation and life satisfaction: A mediation study of volunteers subjective well-being. *Social indicators research*, 114(3), 1315-1329.
- MARTINS, Gilberto de A. Sobre confiabilidade e validade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 8, n. 20, 2006.
- MAROCO, João. *Análise estatística com utilização do SPSS.2. ed. rev. e corr.* Lisboa : Sílabo, 2003. 508 p, il.
- RAMPASSO, Izabela S. et al. (2021). Preparing future professionals to act towards sustainable development: an analysis of undergraduate students' motivations towards voluntary activities. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28(2), 157-165.
- RASSAMEETHES, Bordin et al. Construct for Workplace Learning: Experiences from the Third Sector. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, v. 10, 2021.
- REINERT, P. S., PATRÍCIO, G. A., SANT'ANA, J. Q., BONA, R. J., & de SOUZA, J. C. L. (2023). Práticas inovadoras da educação: a responsabilidade corporativa nas universidades brasileiras. *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, 21(6), 4427-4449. <https://doi.org/10.55905/oelv21n6-071>
- RIBEIRO, José P. & CUMMINS, Robert A. O bem-estar pessoal: estudo de validação da versão portuguesa da escala. In: *Actas do 7º congresso nacional de psicologia da saúde*. Lisboa: Ispa. 2008. p. 505-8.
- SHYE, Samuel (2010). The motivation to volunteer: A systemic quality of life theory. *Social indicators research*, 98(2), 183-200.
- STUDER, Sibylle & VON SCHNURBEIN, Georg. Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 24, n. 2, p. 403-440, 2013.
- STUKAS, Arthur A. et al. (2016). Motivations to volunteer and their associations with volunteers' well-being. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 112-132.
- WAIKAYI, Loise; FEARON, Colm; MORRIS, Lynn M. & MCLAUGHLIN, Heather. (2012). Volunteer management: an exploratory case study within the British Red Cross. *Management Decision*.
- YAMASHITA, Takashi; KEENE, Jennifer R; LU, Chi-Jung & CARR, Dawn. C. (2019). Underlying motivations of volunteering across life stages: a study of volunteers in nonprofit organizations in Nevada. *Journal of Applied Gerontology*, 38(2), 207-231.

INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO: SUPERANDO
RESISTÊNCIAS E EXPLORANDO MOTIVAÇÕES
NO USO DO APLICATIVO TJPE ATENDE EM
TEMPOS DE PANDEMIA

Roselene Santana Maciel de Barros

Especialização em Gestão Jurídica No Poder Judiciário

Faculdade Novo Horizonte

E-mail: rosemaciel29@gmail.com

Giancarlo Gomes, D.r.

Doutor em Ciências Contábeis e Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: giancarlog@furb.br

Júlia Quintino Sant'Ana

Mestranda em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: juliaqsan@gmail.com

Resumo

O TJPE ATENDE é uma inovação tecnológica desenvolvida para aprimorar a prestação de serviços do judiciário de Pernambuco, atendendo às demandas sociais emergentes em decorrência da pandemia da COVID-19. Esta pesquisa objetiva avaliar a influência de fatores de resistência e motivacionais na adoção de inovações sobre a intenção de uso do aplicativo TJPE ATENDE por meio do estudo do comportamento de seus usuários. Para tal, um questionário elaborado na plataforma Google Forms foi respondido por 121 indivíduos que já utilizaram o aplicativo. As respostas foram registradas em uma planilha do Excel e, posteriormente, analisadas utilizando o software SmartPLS, com a aplicação do método estatístico de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os resultados indicam que a resistência exerce influência direta na intenção de uso do TJPE ATENDE, enquanto, entre os fatores motivacionais, a qualidade do sistema e a percepção de prazer se destacam como influenciadores. A partir desta análise, é possível compreender os atributos necessários para a adoção de inovações no sistema judiciário, buscando reduzir os fatores de resistência ao uso.

Palavras-chave: Adoção da Inovação. Inovação Tecnológica. Resistências. Motivações. Intenção de Uso.

1 Introdução

Na sociedade contemporânea, originada a partir de um novo paradigma econômico-tecnológico informacional, a inovação tem sido amplamente debatida como meio de aumentar as vantagens competitivas das organizações em um cenário de constantes mudanças (Cezar & Suaiden, 2019; Crossan & Apaydin, 2009). Schumpeter (1951), que desenvolveu o primeiro conceito de inovação no final da década de 1920, considera a inovação uma das principais forças econômicas, capaz de trazer implicações positivas às organizações que a adotam. Entre os benefícios da sua adoção, destacam-se a redução de custos, o aumento da participação de mercado, maior lucratividade, amplitude do domínio ou monopólio corporativo e redução do poder de fornecedores (Maines & McDaniel, 2000).

A tecnologia, no contexto da inovação, é reconhecida como uma ferramenta importante no processo de compartilhamento de informação e conhecimento (Davenport & Prusak, 1998). A inserção da tecnologia na sociedade tem ganhado força e notoriedade, com os meios de comunicação facilitando o acesso a esse universo, que cria novas formas de interação entre as pessoas e o mundo em que estão inseridas (Akpan, Soopramanien, & Kwak, 2020).

A pandemia da COVID-19 trouxe à tona o impacto que uma crise global de saúde pode gerar na adoção e no uso de novas tecnologias (Pompeu, Silva, Avelino, & Fonseca, 2020). Durante o confinamento da população, atividades de negócio orientadas pela adoção de tecnologias de ponta evidenciaram que estas geram vantagens competitivas e meios de sobrevivência para as organizações (Akpan et al., 2020).

Uma das principais estratégias para lidar com a disseminação da COVID-19 no auge da pandemia foi o confinamento das pessoas em suas casas, forçando-as a adotar novos comportamentos e adaptar suas rotinas (Brem, Viardot, & Nylund, 2021). Isso resultou em oportunidades para a adoção e uso de tecnologias digitais. A pesquisa realizada por Sofittek (2020) mostrou que até mesmo empresas que se recusavam a adotar novas tecnologias antes da pandemia foram obrigadas a inovar diante do cenário pandêmico.

Dessa forma, mesmo com as mudanças causadas pela pandemia, as organizações continuam desenvolvendo e implementando diversas tecnologias em seus processos produtivos (Akpan et al., 2020), e a área da justiça também tem buscado se adaptar à era tecnológica. Nesse sentido, Dierkes, Hofman e Marz (2000, p. 158) defendem que “a tecnologia é profundamente marcada pelo contexto em que é elaborada e explorada”. Buscando atender às necessidades da população, a justiça deve ser

acessível a todos os cidadãos para atender às necessidades da população, e a adoção de novas tecnologias por meio da inovação no âmbito judiciário pode contribuir para essa melhoria.

Diante desse contexto, o Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJPE) precisou enfrentar os desafios trazidos pela pandemia da COVID-19, inovando não apenas na disponibilização de informações processuais, mas também em outros aspectos do judiciário. Nesse cenário, o aplicativo TJPE ATENDE surge como uma inovação tecnológica desenvolvida para aprimorar a prestação de serviços jurisdicionais aos cidadãos de Pernambuco, promovendo acessibilidade e atendendo às demandas emergentes da sociedade atual, devido à recente crise.

Embora pesquisas e trabalhos acadêmicos sobre a adoção da inovação sejam amplamente difundidos em diversas áreas (Rogers, 2013), no setor judiciário existem poucos estudos (Cruz, Reynoso, & Gomez, 2010; Leite, 2019; Melo, 2020; Neves & Filho, 2020; Saman & Haider, 2013; Sordini, 2018; Sousa & Guimarães, 2017). Nesse sentido, Oliveira, Santana e Gomes (2014) destacam a importância de pesquisas voltadas para essa problemática no setor público, e Michels et al. (2020) defendem a necessidade de ampliar estudos sobre a adoção da inovação em diferentes contextos, inclusive no judiciário.

Portanto, este trabalho tem como objeto de estudo o TJPE ATENDE, aplicativo desenvolvido pelo Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. A pesquisa avalia dois constructos relacionados à adoção da inovação – resistências e motivações – compostos por cinco dimensões cada, além de um constructo unidimensional referente à intenção de uso de novas tecnologias. A análise desses constructos visa compreender os fatores que influenciam a aceitação e o uso do aplicativo TJPE ATENDE, além de contribuir para o aprimoramento do atendimento e dos serviços oferecidos à população.

O presente estudo traz contribuições significativas em diversos aspectos. Primeiramente, ele auxilia no aprimoramento do TJPE ATENDE, oferecendo uma análise detalhada das necessidades e do comportamento dos usuários, o que proporciona insights valiosos para tribunais e outros órgãos jurídicos no que se refere ao atendimento e aos serviços disponibilizados à população.

No âmbito acadêmico, a pesquisa amplia o conhecimento sobre o fenômeno da inovação no judiciário e os fatores que influenciam a resistência ou adoção de novas tecnologias nesse setor. Isso pode inspirar futuros estudos e discussões, contribuindo para o desenvolvimento de melhores práticas e estratégias de implantação de inovações no ambiente jurídico.

Por fim, o trabalho também possui impacto social, uma vez que está alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela ONU (UN, 2015). As contribuições deste estudo estão relacionadas a três objetivos específicos: indústria, inovação e infraestrutura (objetivo nove); cidades e comunidades sustentáveis (objetivo onze); e paz, justiça e instituições eficazes (objetivo dezesseis). Dessa forma, a pesquisa fortalece os esforços em direção a um desenvolvimento mais sustentável, equitativo e eficiente no contexto jurídico.

2. Modelo Teórico e Hipóteses

2.1 Relação entre os Fatores de Resistência e a Intenção de Uso

A resistência à inovação pode ser definida como um comportamento resultante do pensamento racional e da tomada de decisão em relação à adoção e ao uso de inovações específicas. Essa resistência leva em consideração possíveis mudanças que podem alterar o status quo, ou seja, desvios no sistema de crenças existente (Hew, Lee, Ooi, & Wei, 2015; Kaur, Dhir, Singh, Sahu, & Almotairi, 2020). Ram e Sheth (1989) argumentam que a resistência confere aos consumidores um papel determinante no sucesso ou fracasso das inovações.

Entre os fatores que podem levar à resistência à inovação, destaca-se que novos produtos nem sempre cumprem o que prometem, o que pode levar à hesitação dos consumidores em adquiri-los, aproximando-os do fracasso (Cornescu & Adam, 2013; Laukkanen, 2016; Ram & Sheth, 1989; Talke & Heidenreich, 2014). No entanto, diversos autores, como Laukkanen, Sinkkonen, Kivijärvi e

Laukkanen (2007) e Ram e Sheth (1989), defendem que a resistência não está diretamente ligada ao produto ou serviço em si, mas à decisão momentânea do indivíduo.

Segundo Parasuraman e Colby (2002), essa decisão, que é influenciada pelo contexto individual, pode ser afetada por fatores como insegurança, ceticismo, receio do novo, falta de informação sobre o novo produto e até risco social. No que diz respeito à adoção de inovações por organizações, Madrid-Guijarro, Garcia e Van Auken (2009) identificaram dois conjuntos de fatores de resistência: (1) Barreiras Internas, que envolvem custos elevados, risco excessivo, falta de treinamento do pessoal, resistência dos colaboradores, entre outras; e (2) Barreiras Externas, que abrangem turbulências econômicas, escassez de suporte governamental, perda de oportunidades de parcerias e falta de informações de mercado ou tecnológicas.

Além disso, é importante destacar as diferenças entre os fatores que levam à resistência ativa e passiva. A resistência ativa é caracterizada como um resultado atitudinal originado de uma avaliação negativa da inovação, enquanto a resistência passiva envolve a não-consideração do uso de uma inovação específica pelos indivíduos (Heidenreich & Spieth, 2013; Talke & Heidenreich, 2014). Assim, na resistência ativa, os indivíduos ponderam sobre a adoção da inovação, mas optam por não realizá-la com base em uma resposta racional (Szmigin & Foxall, 1998). Em contrapartida, na resistência passiva, o indivíduo já possui uma predisposição inicial à resistência (Santos, 2006). Dessa forma, independentemente do tipo de resistência considerado, é possível observar uma relação inversa entre a presença desses fatores e a propensão à adoção de uma inovação específica. Assim, propomos a hipótese 1:

H1. Os fatores de resistência à adoção de inovações tecnológicas influenciam negativamente a intenção de uso do aplicativo TJPE ATENDE.

2.2 Relação entre os Fatores Motivacionais e a Intenção de Uso

Ao identificar os fatores que podem levar à resistência na adoção de inovações, é igualmente importante compreender como resolver essa problemática, motivando os consumidores a experimentarem diferentes tecnologias (Santos, 2006). Nesse contexto, Rogers (2003) propõe algumas características que podem influenciar a adoção de uma inovação, como: (1) a vantagem do novo produto ou serviço em relação ao anterior; (2) a complexidade do produto/serviço; (3) a compatibilidade entre o produto/serviço e o consumidor; (4) a possibilidade de experimentação; e (5) a capacidade de observação do indivíduo.

Além desses atributos, Rogers (2003) também enfatiza a importância de considerar o tipo de decisão que a adoção de uma inovação exige do consumidor, bem como o canal de comunicação, o sistema social e o agente de mudança. A pesquisa de Santos (2006) identificou as principais etapas que representam o processo de adoção: primeiro, é necessário divulgar a inovação para que o indivíduo possa formular uma opinião inicial; em seguida, ocorre a interação entre o indivíduo e a inovação, momento em que se desenvolve o juízo de valor sobre a adoção ou sua rejeição; caso a inovação seja aceita, inicia-se o processo de implementação; por fim, ocorre a confirmação da decisão tomada, definindo se o indivíduo continuará ou não utilizando a inovação.

No âmbito da implementação organizacional da inovação, há uma problemática complexa envolvendo todos os indivíduos participantes do processo de adoção, bem como a própria organização e sua adaptação à inovação (Rogers, 2003). Leonard-Barton e Deschamps (1988) identificaram dois estágios principais no processo de adoção organizacional: (1) Adoção Primária, quando a alta direção aprova e adquire a tecnologia; e (2) Adoção Secundária, quando a inovação é implementada pelos colaboradores, que podem subutilizá-la ou sabotá-la, uma vez que não participaram da tomada de decisão.

No caso específico das inovações tecnológicas, Davis (1989) salienta que a facilidade de uso e a utilidade percebida influenciam positivamente na intenção de adoção dos indivíduos. Nesse sentido, Venkatesh, Morris, Davis e Davis (2003) analisaram em seu estudo o comportamento dos consumidores através do modelo Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT),

que foi posteriormente aplicado em diversos contextos culturais e sociais para avaliar a aceitação de novas tecnologias (Gupta, Dasgupta, & Gupta, 2008).

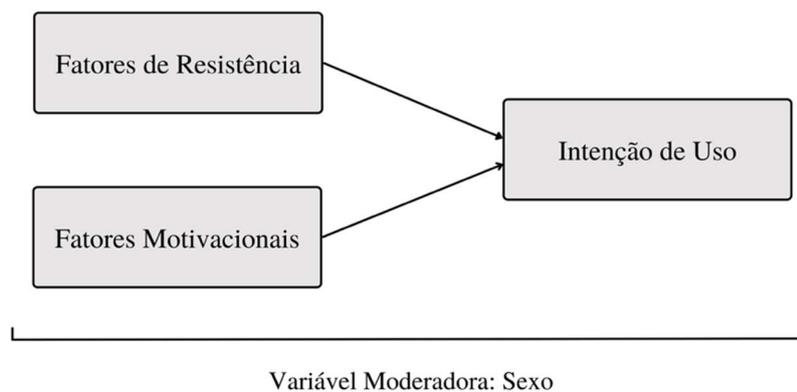
Dessa forma, o modelo UTAUT busca elucidar a intenção de uso com base em quatro critérios: (1) expectativa de performance; (2) expectativa de esforço; (3) influência social; e (4) facilidade das condições de uso. Os autores também enfatizam que a idade, o gênero e a experiência moderam a intenção de uso das inovações tecnológicas (Venkatesh et al., 2003). Especificamente no contexto do setor judiciário, países desenvolvidos têm conduzido pesquisas para compreender como a tecnologia pode ser implementada nesse cenário, como no caso do Canadá (Bailey & Burkell, 2013).

Os resultados deste estudo mostram que alguns fatores devem ser monitorados para que a implementação de novas tecnologias nesse setor seja bem-sucedida, como a participação de todos os colaboradores no processo de adoção, visto que serão os principais usuários da ferramenta em questão. Assim, recomenda-se que as mudanças ocorram gradualmente, permitindo uma maior interação e coleta de feedbacks dos usuários para identificar oportunidades de melhoria (Bailey & Burkell, 2013). Por meio do desenvolvimento de um processo de adoção cuidadoso e estratégico, é possível compreender que os fatores motivacionais exercem uma influência positiva na intenção de uso dos consumidores, incentivando a experimentação de novas tecnologias. Dessa forma, estabelecemos a hipótese 2:

H2. Os fatores motivacionais à adoção de inovações tecnológicas influenciam positivamente a intenção de uso do aplicativo TJPE ATENDE.

A Figura 1 ilustra o modelo de pesquisa, destacando a relação entre os fatores de resistência ao uso da tecnologia - que possuem uma relação negativa com a intenção de uso - e os fatores motivadores para o uso da tecnologia, que apresentam uma relação positiva com a intenção de uso.

Figura 1. Modelo de Pesquisa.



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

Existem diferenças significativas entre os gêneros no que diz respeito ao uso da tecnologia. Essas diferenças podem ser analisadas em termos de fatores de resistência e fatores motivadores, ambos afetando a intenção de uso da tecnologia. Os fatores de resistência são aqueles que desencorajam ou impedem o uso da tecnologia e têm uma relação negativa com a intenção de uso. Esses fatores podem incluir a falta de habilidades tecnológicas, o medo de cometer erros, preocupações com a privacidade e a falta de confiança na tecnologia (Rogers, 2003).

As diferenças de gênero podem ser observadas nesses fatores, com alguns estudos sugerindo que as mulheres tendem a expressar mais preocupações e resistência ao uso de tecnologia em comparação aos homens (Laukkanen, 2015). Por outro lado, os fatores motivadores são aqueles que incentivam e facilitam o uso da tecnologia, apresentando uma relação positiva com a intenção de uso.

Esses fatores podem incluir a percepção de utilidade, facilidade de uso, suporte social e a presença de modelos de identificação. Novamente, as diferenças de gênero podem ser observadas nesses fatores. Por exemplo, os homens podem se sentir mais motivados a usar a tecnologia devido a

uma maior exposição a modelos de identificação e encorajamento social (Borraz-Mora, Bordonaba-Juste & Polo-Redondo, 2017).

3. Método

3.1 O Aplicativo TJPE ATENDE

A Justiça Brasileira tem se esforçado para inovar e simplificar o processo judiciário, modernizando os serviços oferecidos pelo setor público através da informatização. Com a crise sanitária inesperada provocada pela pandemia da COVID-19, tais mudanças ganharam impulso. Nesse contexto, torna-se necessário revisitar e reinterpretar as afirmações feitas pelos teóricos ao longo do último século para entender se a digitalização do processo judicial contribui para um acesso adequado e eficiente à justiça nos tempos atuais (Adorno & Soares, 2013).

Diante desse desafio, o TJPE implementou uma inovação em serviços, aprimorando seu atendimento para proporcionar uma comunicação mais eficaz entre o órgão e a sociedade. Essa medida foi adotada como uma adaptação em resposta à declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional, emitida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e implementada no Brasil em 11 de maio de 2020 pelo Conselho Nacional de Saúde (CNS) através da Recomendação nº 036, visando diminuir a propagação da COVID-19.

Durante esse período, atendimentos e audiências presenciais nos Tribunais de Justiça foram suspensos, pois não se enquadravam como serviços essenciais, e o regime de trabalho home office foi adotado para servidores e magistrados. Diante desse cenário, surgiu o TJPE ATENDE, um aplicativo desenvolvido pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (Setic) com o objetivo de assegurar à população o direito de acesso ao judiciário (varas e gabinetes dos juízes) durante a pandemia da COVID-19, mesmo que de forma remota, viabilizando o contato direto com todas as unidades judiciárias do estado de Pernambuco por meio da plataforma virtual.

Entre os principais benefícios do aplicativo, destaca-se que qualquer indivíduo da comunidade local pode acessar informações sobre processos em andamento nas varas do TJPE, e não apenas os advogados. Além disso, o TJPE ATENDE prioriza a acessibilidade da população ao ser disponibilizado gratuitamente de forma compatível tanto com os sistemas Android quanto com o iOS. Dessa maneira, a inovação tecnológica desenvolvida pelo TJPE buscou atuar como uma ferramenta de aproximação social em um cenário repleto de incertezas.

3.2 Amostragem e Coleta de Dados

Por meio do processo de amostragem não-probabilística, selecionamos uma amostra a ser analisada a partir da população-alvo deste estudo, composta por 40.216 indivíduos que já utilizaram o aplicativo TJPE ATENDE. A amostra incluiu homens e mulheres entre 18 e 40 anos, trabalhadores de diversas áreas, com no mínimo ensino médio completo e variadas faixas salariais. O questionário de pesquisa foi elaborado e distribuído utilizando a plataforma Google Forms.

Obtivemos um total de 155 respostas, sendo 98 do gênero feminino e 55 do gênero masculino. Desses respondentes, 77,4% afirmaram ser usuários do TJPE ATENDE, enquanto 20,6% não o utilizam. Assim, a análise e os resultados apresentados neste estudo correspondem às respostas dos 121 indivíduos que se identificam como usuários do aplicativo.

3.3 Mensuração das Escalas e Análise dos Dados

A mensuração das escalas no estudo em questão foi baseada em 41 questões, considerando as 11 dimensões propostas por Chemingui (2013), além de questões para caracterizar os respondentes. Para tal, foram incluídas questões sobre sexo, idade, nível de formação acadêmica e faixa salarial. O instrumento de coleta de dados passou por um processo de validação seguindo as etapas de Fernandes, Gomide e Oliveira (2011), que incluiu: (1) Tradução; (2) Validação Semântica; e (3) Validação Empírica. Assim, a pesquisa abordou três constructos principais.

Resistências para a Adoção de Inovações é um constructo de segunda ordem composto pelas cinco dimensões de Barreiras de Uso, Barreiras de Valor, Barreiras de Risco, Barreiras de Tradição e Barreiras de Imagem (Madrid-Guijarro et al., 2009; Roldan, Cabral, Silva, Santos, & Pessoa 2013; Santos, 2006), este constructo utilizou uma escala de concordância tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Motivação para a Adoção de Inovações é formado pelas cinco dimensões de primeira ordem nomeadas Vantagem Relativa, Compatibilidade, Condições Facilitadoras, Percepção de Prazer e Qualidade do Sistema (Baccarini, 1999; Leonard-Barton & Deschamps, 1988), este constructo também utilizou uma escala de concordância tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Intenção de Uso é constructo unidimensional que se refere à disposição de uma pessoa em adotar e executar um comportamento específico (Venkatesh et al., 2003; Venkatesh, Thong, & Xu, 2012) que, neste caso, é utilizar o TJPE Atende. Sendo importante para entender como os usuários potenciais estão inclinados a adotar e utilizar uma inovação ou tecnologia, a intenção de uso foi medida por meio de uma escala de concordância tipo Likert de cinco pontos, que variava entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).

A análise dos dados foi realizada utilizando Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com o software SmartPLS, a fim de integrar os constructos da pesquisa. A MEE permite aos pesquisadores testar hipóteses sobre as relações causais entre variáveis e avaliar a qualidade do ajuste dos modelos propostos aos dados observados.

Dessa forma, a MEE é composta por dois componentes principais: o modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo de mensuração descreve as relações entre as variáveis observadas (indicadores) e as variáveis latentes (constructos), enquanto o modelo estrutural estabelece as relações causais entre as variáveis latentes (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). Na sequência, a apresentação e discussão de resultados se dará na seguinte ordem, a partir do tópico a seguir: (1) avaliação do modelo de mensuração; (2) avaliação do modelo estrutural; e (3) testes de hipóteses.

4. Avaliação do Modelo de Mensuração

Para avaliar o modelo de mensuração desta pesquisa, foram conduzidos testes de confiabilidade. Primeiramente, analisou-se se as cargas fatoriais das variáveis latentes eram superiores a 0,5, assegurando a validade convergente do modelo (Ringle, Silva & Bido, 2014). Posteriormente, os parâmetros estatísticos empregados para verificar a confiabilidade dos dados abrangeram: (1) Alpha de Cronbach (AC); (2) Confiabilidade Composta (CC); e (3) Average Variance Extracted (AVE).

Em relação ao primeiro teste, Hair et al. (2016) afirmam que um AC acima de 0,6 indica a aceitabilidade do construto. Adicionalmente, a CC avalia a consistência interna dos itens, sendo considerada válida quando maior ou igual a 0,7 (Hair et al., 2016). Desse modo, as três escalas de consistência interna exibiram índices aceitáveis. Quanto ao AVE, este deve ser superior a 0,5 para ser considerado aceitável (Hair et al., 2016), representando a proporção de variância compartilhada pelos indicadores de um mesmo construto (Hair, Gabriel & Patel, 2014). Conforme demonstrado na Tabela 1, este indicador também obteve um resultado acima do mínimo estabelecido na literatura.

Tabela 1 – Índice de Confiabilidade do Modelo de Mensuração

Constructos	AC	CC	Rho (A)	AVE
Níveis Aceitáveis	0.60	0.70	0.70	0.50
Fatores de Resistência – Segunda Ordem				
Barreiras de Uso	0.801	0.807	0.871	0.628
Barreiras de Valor	0.789	0.804	0.865	0.620
Barreiras de Risco	0.861	0.875	0.900	0.644
Barreiras de Tradição	0.809	0.829	0.886	0.721
Barreiras de Imagem	0.722	0.770	0.833	0.626
Fatores Motivacionais				
Vantagem Relativa	0.896	0.909	0.928	0.762
Compatibilidade	0.845	0.848	0.906	0.763
Condições Facilitadoras	0.682	0.767	0.838	0.652
Percepção de Prazer	0.931	0.933	0.956	0.879
Qualidade do Sistema	0.892	0.897	0.921	0.699
Intenção de Uso				
Intenção de Uso	0.894	0.933	0.924	0.754

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

Avançando para a validade discriminante dos dados (Tabela 2), o critério proposto por Fornell e Larcker (1981) foi utilizado para avaliar se as variáveis de uma dimensão específica estão incorretamente correlacionadas com indicadores de outra dimensão. Esse critério representa o grau de independência entre os construtos, ou seja, se eles se distinguem uns dos outros (Hair et al., 2014).

Tabela 2 - Validade Discriminante

Constructo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0.874										
2	0.508	0.808									
3	0.394	0.326	0.791								
4	0.657	0.421	0.492	0.869							
5	0.757	0.555	0.551	0.810	0.937						
6	0.594	0.528	0.432	0.715	0.739	0.836					
7	0.157	0.122	0.442	0.251	0.239	0.228	0.802				
8	0.509	0.269	0.594	0.519	0.558	0.498	0.462	0.849			
9	0.370	0.481	0.588	0.536	0.609	0.587	0.318	0.375	0.793		
10	0.568	0.417	0.433	0.517	0.608	0.686	0.265	0.464	0.589	0.787	
11	0.701	0.584	0.503	0.713	0.776	0.754	0.280	0.575	0.596	0.713	0.873

Nota: 1 - Compatibilidade; 2 - Condições Facilitadoras; 3 - Barreiras de Imagem; 4 - Intenção de uso; 5 - Percepção de prazer; 6 - Qualidade do Sistema; 7 - Barreiras de Risco; 8 - Barreiras de Tradição; 9 - Barreiras de Uso; 10 - Barreiras de Valor; 11 - Vantagem relativa.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

Conforme indicado na Tabela 2, a validade discriminante de todos os constructos do modelo foi estabelecida, confirmando sua confiabilidade e validade. Com base nos testes realizados, foi possível determinar o modelo estrutural da pesquisa, que será apresentado no tópico subsequente.

4.1 Avaliação do Modelo Estrutural

Para avaliar o modelo estrutural deste estudo, levamos em consideração os valores de R (coeficiente de correlação) e R² (coeficiente de determinação), que são obtidos por meio do algoritmo PLS (Partial Least Squares) no software SmartPLS, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Resultados do Modelo Estrutural

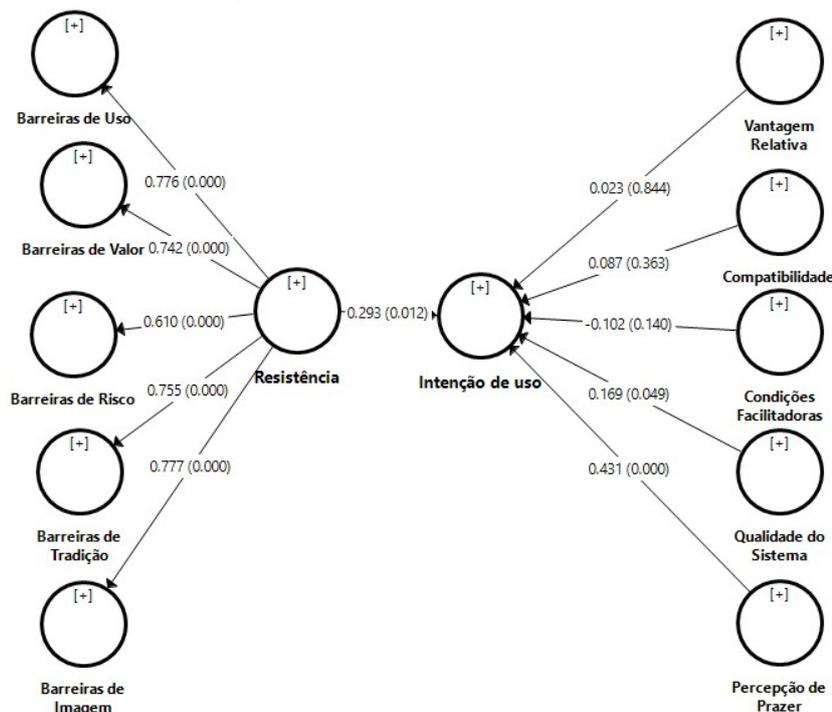
Constructos	R ²	R ² Ajustado
Intenção de Uso	0.727	0.713
Barreiras de Uso	0.602	0.598
Barreiras de Valor	0.550	0.546
Barreiras de Risco	0.372	0.367
Barreiras de Tradição	0.569	0.566
Barreiras de Imagem	0.604	0.601
Fatores de Resistência	--	--

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

Os resultados mostram que o constructo ‘Intenção de Uso’ possui o maior R² (0,727) e R² ajustado (0,713), o que indica que o modelo explica aproximadamente 72,7% da variação na intenção de uso. Em contrapartida, o constructo “Barreiras de Risco” apresenta o menor R² (0,372) e R² ajustado (0,367), mas ainda assim possui um efeito grande, uma vez que está acima do limiar de 26%. Os outros constructos, como “Barreiras de Uso”, “Barreiras de Valor”, “Barreiras de Tradição” e “Barreiras de Imagem”, também apresentam R² e R² ajustado elevados, evidenciando a qualidade do modelo estrutural proposto.

É importante ressaltar que, além dos valores de R e R², outros critérios podem ser utilizados para avaliar a qualidade do modelo estrutural, como a análise dos caminhos e das relações entre os constructos, a verificação da significância estatística das relações e a avaliação dos efeitos indiretos e totais. No entanto, com base nos valores de R² apresentados na Tabela 3, pode-se concluir que o modelo estrutural deste estudo é robusto e adequado para o contexto analisado.

Figura 2. Modelo Estrutural da Pesquisa.



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

A Figura 2 apresenta o modelo estrutural final da pesquisa, bem como os caminhos estruturais de cada variável. Por meio dos coeficientes padronizados e das significâncias das relações de segunda ordem do constructo de Resistências para Adoção de Inovações verificou-se a validade das relações propostas no modelo de segunda ordem de cultura de inovação. As dimensões de primeira ordem – Imagem, Risco, Tradição, Uso e Valor – apresentaram cargas padronizadas altas, como mostrado na Figura 2, ou seja, todas as dimensões formam o constructo de segunda ordem – Resistências para Adoção de Inovações. No próximo e último tópico da seção de análise dos resultados, serão demonstrados os resultados dos testes de hipóteses.

4.2 Testes de Hipóteses

Nesta seção, são apresentados os resultados dos testes de hipóteses realizados para avaliar as relações entre as variáveis do modelo estrutural proposto na Figura 2. Os testes foram realizados com base nos coeficientes de caminho e nos respectivos valores-p, para determinar a significância das relações entre as variáveis. A seguir, são apresentados os resultados para cada uma das hipóteses propostas, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Testes de Hipóteses

Hipótese	Caminho Estrutural	β	Teste T	p-value	Resultado
H1	Fatores de Resistência → Intenção de uso	0.293	2.515	0.012	Não Suportada
	Vantagem Relativa → Intenção de uso	0.023	0.197	0.844	Não Suportada
	Compatibilidade → Intenção de uso	0.087	0.909	0.363	Não Suportada
H2	Condições Facilitadoras → Intenção de uso	-0.102	1.475	0.140	Não Suportada
	Percepção de Prazer → Intenção de uso	0.431	3.967	0.000	Suportada
	Qualidade do Sistema → Intenção de uso	0.169	1.965	0.049	Suportada

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

Ao analisar a resistência à adoção de inovações e sua relação com a intenção de usar o aplicativo TJPE ATENDE (Hipótese 1 – os fatores de resistência à adoção de inovações tecnológicas influenciam negativamente a intenção de uso do aplicativo TJPE ATENDE), constatou-se que a hipótese não foi confirmada ($\beta = 0,293$; Teste T = 2,515; e p-value = 0,012). A resistência à adoção de uma inovação está relacionada às incertezas quanto aos possíveis efeitos (Chemingui, 2013). Neste estudo, identificou-se que tais efeitos poderiam incluir a facilidade de cópia dos dados processuais, a percepção de segurança, a violação de sigilo, a proteção dos dados pessoais e a segurança do próprio sistema.

A ausência de uma relação significativa e negativa pode ser atribuída a diversos fatores, incluindo o contexto da pandemia. Por exemplo, os usuários podem ter superado suas preocupações iniciais devido a experiências positivas com o aplicativo ou ao reconhecimento de seus benefícios em um momento em que os serviços presenciais estão limitados. Além disso, pode ser que as medidas de segurança implementadas pelo TJPE ATENDE sejam suficientes para atenuar as preocupações dos usuários em relação aos riscos potenciais, mesmo durante a pandemia, quando a demanda por serviços digitais e a preocupação com a segurança dos dados aumentaram consideravelmente.

Em relação à influência dos fatores motivacionais na intenção de uso das inovações (Hipótese 2 – os fatores motivacionais à adoção de inovações tecnológicas influenciam positivamente a intenção de uso do aplicativo TJPE ATENDE), a análise foi realizada de forma individual. Dessa forma, não foi identificada uma relação significativa entre a vantagem relativa do aplicativo TJPE ATENDE e sua intenção de uso ($\beta = 0,023$; Teste T = 0,197; e p-value = 0,844). Segundo Rogers (2003), a vantagem relativa de uma inovação é percebida quando há compatibilidade com o ambiente em que se busca operar, possibilidade de ser testada, facilidade de utilização e boa visibilidade por parte dos stakeholders. Logo, o processo de adoção de uma inovação com vantagens relativas aparentes ocorre de forma mais rápida do que o de outras inovações (Rogers, 2003), principalmente em situações de crise, como durante a pandemia.

O fator motivacional de compatibilidade também não exerceu influência significativa sobre a intenção de uso do TJPE ATENDE ($\beta = 0,087$; Teste T = 0,909; e p-value = 0,363). No entanto, esse resultado diverge do que Rogers (2003) e Lin (2011) afirmam, ao considerar que a compatibilidade é resultado de experiências passadas e que sua influência na intenção de uso de uma inovação está relacionada à familiaridade do indivíduo com a tecnologia, o que pode ser particularmente relevante em contextos de pandemia, onde muitas pessoas foram forçadas a adotar tecnologias digitais rapidamente.

A compatibilidade pode ter impactado a intenção de uso do aplicativo TJPE ATENDE devido à percepção dos usuários sobre sua consistência com valores existentes, experiências passadas, estilo de vida e necessidades individuais durante a pandemia. Se os usuários não perceberem o aplicativo como compatível com suas preferências, necessidades e experiências anteriores, é provável que isso afete negativamente sua intenção de adotar e utilizar o TJPE ATENDE. Portanto, é crucial garantir que o aplicativo esteja alinhado com as expectativas e necessidades dos usuários, especialmente em tempos de crise.

Quanto à relação entre as condições facilitadoras para a adoção de uma inovação e sua intenção de uso durante a pandemia, também não foi observada uma influência significativa entre as variáveis ($\beta = -0,102$; Teste T = 1,475; e p-value = 0,140). Esse resultado está alinhado com Barati e Mohammadi (2009), que associam essa constatação ao tempo de operação, à familiaridade com a inovação e às habilidades tecnológicas dos usuários.

É possível que os usuários possam enfrentar problemas de acessibilidade e usabilidade com o aplicativo durante a pandemia. Se o aplicativo, na percepção dos usuários, não for amigável ou não estiver otimizado para diferentes dispositivos e sistemas operacionais, isso pode afetar negativamente a intenção de uso. Os usuários podem não estar cientes de todas as funcionalidades e benefícios oferecidos pelo TJPE ATENDE, especialmente em um contexto de pandemia, quando a demanda por informações rápidas e precisas é maior. Campanhas de marketing e comunicação eficientes podem ser necessárias para aumentar a conscientização e a compreensão dos recursos do aplicativo durante a pandemia.

Por outro lado, identificou-se que os outros dois fatores motivacionais do modelo - percepção de prazer ($\beta = 0,431$; Teste T = 3,967; e p-value = 0,000) e qualidade do sistema ($\beta = 0,169$; Teste T = 1,965; e p-value = 0,049) - exercem influência positiva e significativa na intenção de uso do aplicativo TJPE ATENDE durante a pandemia. Assim, compreende-se que o aplicativo precisa proporcionar prazer aos usuários para que eles tenham a intenção de utilizá-lo, mesmo em um contexto de crise. Além disso, a qualidade é essencial para a adoção do TJPE ATENDE (Lee & Chung, 2009), visto que quanto maior for a qualidade da tecnologia, maior será sua taxa de utilização (Sun & Zhang, 2006), especialmente quando os usuários buscam soluções eficientes e confiáveis para enfrentar os desafios impostos pela pandemia.

Com base na análise dos fatores motivacionais para a adoção da inovação e sua influência na intenção de uso do TJPE ATENDE durante a pandemia, conclui-se que a Hipótese 2 é parcialmente confirmada, considerando um impacto significativo apenas das variáveis de prazer e qualidade. Esses resultados demonstram a importância de considerar as necessidades e preocupações dos usuários ao desenvolver e promover inovações tecnológicas, especialmente em situações de crise, como a pandemia da COVID-19, onde a adoção rápida e eficaz de tecnologias pode ser crucial para garantir o acesso a serviços e informações vitais.

Além disso, a intenção de uso do aplicativo também foi analisada sob a moderação da variável sexo, isto é, comparando a utilização de homens (H) e mulheres (M) por meio de duas variáveis de controle. É importante ressaltar, nesse sentido, que o questionário de pesquisa foi respondido por um número total de 48 homens e 73 mulheres.

Tabela 5 - Moderação da variável Sexo

Análise das Relações	β (F)	β (M)	<i>p-value</i> (F)	<i>p-value</i> (M)	Diferença β	Diferença <i>p-value</i>
Resistência → Intenção de Uso	0.835	0.670	0.000	0.000	0.165	0.072
Vantagem → Intenção de uso	0.279	-0.342	0.071	0.043	0.621	0.004
Compatibilidade → Intenção de uso	0.119	-0.017	0.301	0.934	0.136	0.294
Condições → Intenção de uso	-0.066	-0.222	0.462	0.072	0.155	0.147
Prazer → Intenção de uso	0.329	0.740	0.012	0.001	0.411	0.955
Qualidade → Intenção de uso	0.071	0.287	0.501	0.076	0.216	0.874

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

Os resultados da análise de moderação da variável sexo, apresentados na Tabela 5, indicam que a relação entre a vantagem relativa e a intenção de uso difere significativamente entre homens e mulheres, sugerindo que a percepção de benefícios associados ao aplicativo TJPE ATENDE pode influenciar de maneira distinta a intenção de uso de ambos os grupos.

A vantagem relativa está diretamente relacionada à intenção de uso de tecnologias, pois afeta a percepção dos indivíduos sobre a utilidade e eficácia da tecnologia. Se uma tecnologia oferece vantagens claras em relação às alternativas existentes, é mais provável que os indivíduos tenham uma intenção maior de usá-la (Rogers, 2013). Homens e mulheres podem perceber a utilidade e os benefícios da tecnologia de maneiras diferentes (Laukkanen, 2015). Por exemplo, as mulheres podem valorizar mais a tecnologia que facilita a comunicação e a colaboração, enquanto os homens podem estar mais interessados em tecnologias relacionadas a jogos ou eficiência.

As outras relações analisadas não mostraram diferenças significativas entre os sexos, indicando que outros fatores, como compatibilidade, condições facilitadoras, prazer e qualidade do sistema, podem influenciar a intenção de uso de homens e mulheres de maneira semelhante no contexto do aplicativo TJPE ATENDE.

5. Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi avaliar os fatores de resistência e motivacionais para a adoção da inovação que afetam a intenção de uso do aplicativo TJPE ATENDE. Através de 121 respostas de usuários coletadas pelo Google Forms e analisadas utilizando a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), foram investigadas as variáveis relacionadas à resistência e à motivação para a adoção de inovações, bem como o constructo de intenção de uso.

Os resultados indicaram que, apesar dos fatores de resistência à inovação terem uma influência significativa na intenção de uso, isso não impede os usuários de adotarem o aplicativo TJPE ATENDE, desenvolvido para facilitar o acesso a informações processuais durante a pandemia, período em que a demanda por serviços digitais aumentou consideravelmente. Quanto aos aspectos motivacionais, as variáveis de percepção de prazer e qualidade do sistema mostraram-se relevantes para a intenção de uso do aplicativo, enquanto vantagem relativa, compatibilidade e condições facilitadoras não tiveram impacto significativo na adoção dessa inovação tecnológica.

Os resultados mostram diferenças significativas entre homens e mulheres na relação entre a vantagem relativa e a intenção de uso da tecnologia. Essas diferenças podem ser explicadas por fatores como percepção de utilidade, experiências passadas, normas de gênero, estilos de aprendizado e confiança na própria capacidade de usar tecnologia. Para abordar essas diferenças e incentivar a adoção de tecnologias por todos os gêneros, é importante levar em conta esses fatores ao desenvolver estratégias de marketing, design e educação.

5.1 Contribuições Gerenciais

Este estudo fornece insights valiosos para aprimorar o aplicativo TJPE ATENDE e orientar outros órgãos da justiça na implementação de inovações tecnológicas que atendam às necessidades sociais emergentes, especialmente em situações como a pandemia, onde os serviços digitais se tornam ainda mais importantes. Os resultados ajudam a identificar os desafios e atributos relevantes no desenvolvimento de seus serviços.

5.2 Contribuições Acadêmicas

Esta pesquisa contribui para a literatura sobre inovação no campo jurídico, abordando o comportamento dos usuários do TJPE e expandindo o entendimento dos fatores que afetam a adoção e uso de tecnologias similares, especialmente durante eventos que aumentam a demanda por serviços digitais, como a pandemia da COVID-19.

5.3 Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Uma limitação deste estudo é seu foco específico no TJPE ATENDE, o que impede a generalização dos resultados. Recomenda-se replicar este modelo de pesquisa em outros contextos culturais e em diferentes cenários de crises para avaliar possíveis impactos nos resultados. Além disso, estudos futuros poderiam adotar uma abordagem qualitativa para compreender mais profundamente o comportamento dos usuários na relação entre os fatores de resistência e motivacionais à adoção de inovações e sua intenção de uso, especialmente em situações excepcionais como a pandemia.

6 Referências

- Adorno, H. L., & Soares, M. C. P., Jr. (2013). Processo judicial eletrônico, acesso à justiça e inclusão digital: os desafios do uso da tecnologia na prestação jurisdicional. *UNIVERSITAS*, (11).
- Akpan, I. J., Soopramanien, D., & Kwak, D. H. (2021). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(6), 607-617.
- Armida, E. E. (2008). Adoption process for VOIP: The influence of trust in the UTAUT model. Dissertação apresentada ao Programa de Doutorado da Purdue University, West Lafayette, IN, EUA.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
- Bailey, J., & Burkell, J. (2013). Implementing technology in the justice sector: A Canadian perspective. *Canadian Journal of Law and Technology*, 11(2).
- Barati, S., & Mohammadi, S. (2009, October). An efficient model to improve customer acceptance of mobile banking. In *World Congress on Engineering and Computer Science* (Vol. 2, pp. 20-22).

- Borraz-Mora, J., Bordonaba-Juste, V., & Polo-Redondo, Y. (2017). Functional barriers to the adoption of electronic banking: The moderating effect of gender. *Revista de Economía Aplicada*, 25(75), 87-107.
- Brem, A., Viardot, E., & Nylund, P. A. (2021). Implications of the coronavirus (COVID-19) outbreak for innovation: Which technologies will improve our lives?. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120451.
- Cezar, K. G., & Suaiden, E. J. (2019). A inovação no contexto da sociedade da informação. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 17, e019026-e019026.
- Chemingui, H. (2013). Resistance, motivations, trust and intention to use mobile financial services. *International Journal of Bank Marketing*.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic Press.
- Cornescu, V., & Adam, C. R. (2013). The consumer resistance behavior towards innovation. *Procedia Economics and Finance*, 6, 457-465.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Davenport, T. H. Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial*. Elsevier Brasil.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 319-340.
- Dierkes, M., Hofmann, J., & Marz, L. (2000). A evolução tecnológica e a mudança organizacional: Estruturas de inovação divergentes. *As Tecnologias do século XXI; Ameaças e Desafios de um Futuro Dinâmico*, OECD, 151-187.
- Fernandes, M. N., Gomide, S. & Oliveira, Á. D. F., Jr. (2011). Saúde Organizacional: uma proposta de modelo de análise. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 11(1), 54-65.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Galván Cruz, S. (2009). Factores críticos que inciden en la adopción del gobierno electrónico por los ciudadanos de Aguascalientes, México.
- Gupta, B., Dasgupta, S., & Gupta, A. (2008). Adoption of ICT in a government organization in a developing country: An empirical study. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(2), 140-154.
- Hair, J. F., Gabriel, M. L., & Patel, V. K., Jr. (2014). Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 44-55.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M., Jr. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

- Heidenreich, S., & Spieth, P. (2013). Why innovations fail—The case of passive and active innovation resistance. *International Journal of Innovation Management*, 17(05), 1350021.
- Hew, J. J., Lee, V. H., Ooi, K. B., & Wei, J. (2015). What catalyses mobile apps usage intention: an empirical analysis. *Industrial Management & Data Systems*.
- Kaur, P., Dhir, A., Singh, N., Sahu, G., & Almotairi, M. (2020). An innovation resistance theory perspective on mobile payment solutions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102059.
- Laukkanen, T. (2015, January). How uncertainty avoidance affects innovation resistance in mobile banking: The moderating role of age and gender. In 2015 48th Hawaii international conference on system sciences (pp. 3601-3610). IEEE.
- Laukkanen, T. (2016). Consumer adoption versus rejection decisions in seemingly similar service innovations: The case of the Internet and mobile banking. *Journal of Business Research*, 69(7), 2432-2439.
- Laukkanen, T., Sinkkonen, S., Kivijärvi, M., & Laukkanen, P. (2007). Innovation resistance among mature consumers. *Journal of Consumer Marketing*.
- Lee, K. C., & Chung, N. (2009). Understanding factors affecting trust in and satisfaction with mobile banking in Korea: A modified DeLone and McLean's model perspective. *Interacting with Computers*, 21(5-6), 385-392.
- Leite, F., Antunes, P., Guimaraes, N., & Pino, J. A. (2019). Method supporting the adoption of visual stories in judicial systems. *Method supporting the adoption of visual stories in judicial systems*.
- Leonard-Barton, D., & Deschamps, I. (1988). Managerial influence in the implementation of new technology. *Management Science*, 34(10), 1252-1265.
- Lin, H. F. (2011). An empirical investigation of mobile banking adoption: The effect of innovation attributes and knowledge-based trust. *International Journal of Information Management*, 31(3), 252-260.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.
- Maines, L. A., & McDaniel, L. S. (2000). Effects of comprehensive-income characteristics on nonprofessional investors' judgments: The role of financial-statement presentation format. *The Accounting Review*, 75(2), 179-207.
- Melo, E. R. (2021). Virtualizzazione e funzione sociale della giustizia: l'impatto del Covid-19 sul modo di organizzare la Giustizia dell'Infanzia e della Gioventù in Brasile e i dilemmi dal punto di vista socio-storico e valutativo. *Minorigiustizia*, (2020/4).
- Michels, M., Fecke, W., Feil, J. H., Musshoff, O., Pigisch, J., & Krone, S. (2020). Smartphone adoption and use in agriculture: empirical evidence from Germany. *Precision Agriculture*, 21, 403-425.

INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO: SUPERANDO RESISTÊNCIAS E EXPLORANDO MOTIVAÇÕES NO USO DO APLICATIVO TJPE ATENDE EM TEMPOS DE PANDEMIA

- Neves, J. N.; Arruda, M. Filho; & José, E. (2020). Innovation in the adoption of the eletronic judicial process – EJP. *Revista de Administração da UFSM*, 13(2).
- Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2002). *Marketing para produtos inovadores: como e por que seus clientes adotam tecnologia*. Bookman, Porto Alegre.
- Pompeu, J. C. B., Silva, S. P. D., Avelino, D. P. D., & Fonseca, I. F. D. (2020). O uso de tecnologia da informação para o enfrentamento à pandemia da covid-19.
- Ram, S., & Sheth, J. N. (1989). Consumer resistance to innovations: the marketing problem and its solutions. *Journal of Consumer Marketing*, 6(2), 5-14.
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. de S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of innovation*. The Free Press, New York.
- Roldan, V. P. S., Cabral, A. C. de A., Silva, J. C. L. da, Santos, S. M. dos, & Pessoa, M. N. M., Filho (2013). Inovação em serviços: análise do caso de uma empresa de médio porte no nordeste brasileiro. *Revista Gestão Industrial*, 9(1).
- Saman W. S. W. M., & Haider, A. (2013). E-Shariah in Malaysia: technology adoption within justice system. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 7(2), 256-276.
- Santos, C. R. (2006). *Fatores de influência para adoção da inovação em gestão de projetos: uma aplicação em tecnologia da informação*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Schumpeter, J. A. (1957). *The theory of economic development*. Cambridge, Harvard University.
- Softtek, (2020). *Tecnologia, o verdadeiro vencedor da era pós-Covid*. Recuperado em 16/01/2022 de <https://softtek.eu/pt-pt/tech-magazine-pt/digital-transformation-pt-pt/tecnologia-o-verdadeiro-vencedor-da-era-pos-covid/>.
- Sordini, C. V. (2018). *La gestione dell'innovazione nei sistemi produttivi complessi*.
- Sousa, M. D. M., & Guimaraes, T. D. A. (2017). The adoption of innovations in Brazilian labour courts from the perspective of judges and court managers. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 103-113.
- Sun, H., & Zhang, P. (2006). Causal relationships between perceived enjoyment and perceived ease of use: An alternative approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 7(1), 24.
- Szmigin, I., & Foxall, G. (1998). Three forms of innovation resistance: The case of retail payment methods. *Technovation*, 18(6-7), 459-468.
- Talke, K., & Heidenreich, S. (2014). How to overcome pro-change bias: incorporating passive and active innovation resistance in innovation decision models. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 894-907.

INOVAÇÃO NO JUDICIÁRIO: SUPERANDO RESISTÊNCIAS E EXPLORANDO
MOTIVAÇÕES NO USO DO APLICATIVO TJPE ATENDE EM TEMPOS DE PANDEMIA

TJPE (2021). Corregedoria Geral da Justiça de Pernambuco (CGJPE): Atendimento. Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco. Recuperado em 10/11/2021 de <https://www.tjpe.jus.br/web/corregedoria/atendimento>.

UN (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. United Nations: Department of Economic and Social Affairs.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 425-478.

Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 157-178.

COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Cristiane Soethe Zimmermann

Mestranda em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: cristiane@presse.inf.br

Cynthia Morgana Boos de Quadros, D.ra.

Doutora em Desenvolvimento Regional

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: cynthia@furb.br

Leomar dos Santos, D.r.

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: leomar@furb.br

COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Resumo

O cenário pós-pandemia de Covid-19, com mudanças evidentes no comportamento de consumo, indica a necessidade de mais estudos sobre o tema. Especialmente para as organizações, faz-se necessário entender como essas transformações podem interferir na forma de gerenciar as informações e impactar na tomada de decisões por meio da gestão do conhecimento desta nova realidade. O presente artigo explora tendências e padrões de pesquisa sobre o comportamento de consumo na literatura existente desde o início da pandemia de Covid-19 até julho de 2022, criando uma perspectiva sobre o estudo do comportamento de consumo, por meio de uma análise bibliométrica de artigos encontrados na base de dados Scopus. O resultado do levantamento bibliométrico diagnosticou que os estudos sobre comportamento do consumidor e a pandemia de Covid-19 caracterizam-se sobretudo em temas centrados em e-commerce, consumo de alimentos, desperdício de alimento, distanciamento social e sustentabilidade. A análise dos artigos indicou uma tendência de crescimento do e-commerce e uma maior consciência no que diz respeito ao consumo e desperdício de alimentos, bem como sugere o aumento da preocupação com segurança alimentar e geração de resíduos. Espera-se contribuir para novas pesquisas relacionadas aos temas evidenciados.

Palavras-chave: Covid-19. Pandemia. Comportamento de consumo. Comportamento do consumidor. Gestão do Conhecimento.

1 Introdução

A crise sanitária desencadeada pela pandemia de Covid-19, que teve início em 2020, acarretou mudanças na rotina das pessoas em todo o mundo e, conseqüentemente, nos hábitos e comportamentos de consumo. Todos os países do mundo, sejam desenvolvidos ou economias emergentes, enfrentaram dificuldades sanitárias e econômicas e tiveram de estabelecer lockdown. "A recuperação do nível de atividade no mundo depois da forte queda no início da pandemia foi marcada por rupturas nas cadeias produtivas, deslocamento da demanda de serviços para bens e por desequilíbrios no mercado de trabalho" (IPEA, 2022). A pressão inflacionária tem levado diversos países a apertar suas polícias, reduzindo as expectativas de crescimento. A perda acumulada para a economia mundial devido à covid-19 será de US\$ 13,8 trilhões até 2024, segundo estimativa do Panorama da Economia Mundial 2022, documento anual coordenado pelo FMI (Fundo Monetário Internacional) e Banco Mundial divulgado em abril de 2022 (IPEA, 2022).

As restrições de consumo impostas pela pandemia atingiram duramente segmentos como turismo, eventos e produtos não essenciais. No Brasil, o consumo se voltou ao comércio local em razão da comodidade, pelo local ser mais próximo de casa e o menor número de pessoas nos ambientes, o que implicava em evitar aglomerações (Kantar, 2021). Levantamento EY Future Consumer Index, desenvolvido pela consultoria EY Parthenon e divulgado pela Revista Veja em setembro de 2020 mostrou que 54% dos brasileiros passaram a comprar apenas o essencial, o que teve um forte impacto negativo sobre o desempenho de categorias que atuam em segmentos mais voltados à indulgência e à vaidade. Cozinhar mais refeições em casa e cuidar mais da casa também aparecem como prioridades na lista dos brasileiros. Uma pesquisa realizada pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP, 2021) mostrou que 72% dos brasileiros alteraram seus hábitos de consumo, em decorrência da pandemia de Covid-19. Os setores mais impactados - aqueles cujos consumidores reduziram as compras, foram roupas e calçados (42%), viagens a turismo (30%) e atividades físicas (27%). Entre os entrevistados, 22% também reduziram o consumo de bens essenciais, como alimentos e remédios e 14% passaram a comprar mais itens de construção ou decoração. De acordo com o Banco Central do Brasil, em 2020 os brasileiros bateram recorde de investimentos na poupança: R\$ 166,31 bilhões foram destinados a esta aplicação. O delivery e o e-commerce ganharam força - o e-commerce brasileiro cresceu 73,88% em 2020, segundo dados da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (2021). Dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico - ABComm (2021) apontam que o avanço do comércio eletrônico em meio à pandemia foi puxado pelas categorias que já possuíam maior atuação nas

COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

vendas pela internet como telefonia, eletrônicos e eletrodomésticos, mas foi observada também uma maior penetração de segmentos como brinquedos, esporte e lazer e pets.

Os números comprovam as mudanças no comportamento e nos hábitos de consumo e esse cenário indica a necessidade de estudos sobre o consumo nas sociedades contemporâneas, sobretudo durante um evento disruptivo como a pandemia de Covid-19. Especialmente para as organizações, faz-se necessário entender como essas transformações podem interferir na forma de gerenciar as informações e impactar na tomada de decisões por meio da gestão do conhecimento desta nova realidade. Diante deste cenário, o objetivo deste estudo foi explorar tendências e padrões de pesquisa sobre o comportamento de consumo e a convergência dos resultados com a gestão do conhecimento. Neste sentido, realizou-se uma análise bibliométrica dos 118 artigos selecionados sobre Covid-19 e comportamento do consumidor, desde o início da pandemia de Covid-19 até o momento, criando uma perspectiva sobre o estudo do comportamento de consumo durante este período, por meio de uma análise bibliométrica de artigos encontrados na base de dados Scopus.

O resultado do levantamento bibliométrico diagnosticou que os estudos sobre comportamento do consumidor e a pandemia de Covid-19 caracterizam-se sobretudo em temas centrados em e-commerce, consumo de alimentos, desperdício de alimento, distanciamento social e sustentabilidade. A análise dos artigos indicou uma tendência de crescimento do e-commerce e uma maior consciência no que diz respeito ao consumo e desperdício de alimentos. Igualmente evidenciou o aumento da preocupação com segurança alimentar e geração de resíduos.

Como contribuições acadêmicas, acredita-se que a potencialidade dos temas como impacto emocional no comportamento de consumo, comércio eletrônico, consumo e desperdício de alimentos, compras por pânico, distanciamento social e consumo sustentável podem sinalizar um campo fértil de atuação para novas pesquisas. Na área gerencial, é possível que as empresas e organizações utilizem os achados do artigo para avaliar a gestão das informações para promover as mudanças e adaptações necessárias à nova realidade, questionar os conhecimentos antes existentes e implantar novas formas de lidar com o novo consumidor. Essa compreensão dos consumidores tendo em vista suas expectativas, pode ser considerada uma contribuição social, pois, tende a aproximar as organizações e as perspectivas do consumidor, assumindo novas possibilidades de interação e criação de novas experiências.

2. Revisão Teórica

A fim de apresentar uma base teórica para o estudo, foram utilizados os conceitos de Sociedade do Consumo, Comportamento do Consumidor e Gestão do Conhecimento. À seção sobre Comportamento do Consumidor, adicionou-se uma breve revisão sobre o comportamento do consumidor relacionado à pandemia de Covid-19, tema central do presente artigo.

2.1. Sociedade de Consumo

Para Baudrillard (1970), sociólogo francês que cunhou o termo "sociedade do consumo", o consumo é um mito, ou seja, é a forma como a sociedade contemporânea fala sobre si mesma. O autor acredita que a sociedade pensa e fala consigo mesma como uma sociedade de consumo. Assim sendo, tanto quanto consome, consome-se como sociedade de consumo, em ideia. Campbell e Barbosa (2006) corroboram com a ideia quando assumem a necessidade da atividade de consumo para o autoconhecimento, como um caminho para o processo de descoberta de quem realmente somos (Campbell & Barbosa, 2006). Os autores sugerem, portanto, que o verdadeiro local onde reside a identidade dos indivíduos deve ser encontrado em nas reações dos mesmos aos produtos e não nos produtos em si.

Quando se refere à noção de felicidade, Baudrillard (1970) lembra que a força ideológica desse conceito vem, sócio-historicamente, do fato de que o mito da felicidade é aquele que reúne e encarna nas sociedades modernas o mito da igualdade. Assim sendo, esse significado e essa função ideológica induziriam a uma consequência importante: para ser o veículo do mito igualitário, a felicidade deve ser mensurável. Essa

COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

teoria explicaria em boa parte a relação dos indivíduos com o consumo. O bem-estar seria encontrado e, conseqüentemente, medido por meio de objetos e signos.

McCracken (2010) discorre sobre como os bens de consumo servem para cultivar algo que de outra maneira estaria fora de nosso alcance. O autor escreve sobre o conceito explanando que os bens de consumo seriam um meio de perpetuamente renovar as expectativas consumistas. Nesse sentido, Bourdieu (2007) trata o consumo como distinção social e as possibilidades de escolha como uma herança sociocultural dos indivíduos. Tanto para Baudrillard quanto para Bourdieu, a abundância não leva à democratização do consumo, mas ao desejo de criar produtos que venham a substituir aqueles que antes emprestavam às classes superiores signos de distinção. McCracken (2010) vê o consumo como parte do processo de construção identitária, o indivíduo quer ser reconhecido como membro de uma comunidade ou sociedade. Para Douglas & Isherwood (2009), o indivíduo usa o consumo para dizer alguma coisa sobre si mesmo, ou seja, o consumo integra dimensões culturais e econômicas, o que pode ser entendido como significação social.

Lipovetsky (2009) relaciona o consumo a desejos subjetivos e satisfação pessoal. Na sociedade contemporânea, segundo o autor, a intencionalidade do consumo está menos relacionada aos interesses de distanciamento entre classes e mais a um desejo, próprio ao extremado narcisismo contemporâneo de obter uma imagem positiva de si. O consumo, sob esta perspectiva, não mais estaria associado apenas à distinção de classe como em Baudrillard e Bourdieu, mas no hedonismo, na busca de experiências e prazer pessoal.

2.2 Comportamento do Consumidor

Filósofos e sociólogos vêm, há décadas, estudando o comportamento de consumo ligado ao estilo de vida da sociedade contemporânea. Na década de 70, Baudrillard (1970) referia-se ao shopping center instalado na periferia de Paris como uma mistura de arte e lazer à vida cotidiana, onde se encontravam lojas, atividades esportivas e de lazer, uma biblioteca, uma igreja, quadra de tênis e até um grupo de residências. Ou seja, na cultura de massa, o próprio consumo havia se tornado uma atividade cultural, extrapolando os limites de ser tido apenas como uma atividade econômica. Para o autor, estamos no centro do consumo como organização do cotidiano, em total homogeneização, onde tudo é superado na facilidade de uma felicidade abstrata, definida tão somente pela resolução das tensões.

O comportamento do consumidor pode ser estudado sob diversas perspectivas: psicológica, filosófica, antropológica, sociológica, econômica, entre outras. O presente estudo se atém ao consumo como bens e serviços que servem para suprir necessidades físicas e biológicas e também mediar as relações sociais, construindo identidades e estabelecendo fronteiras entre grupos e pessoas, no sentido descrito por Campbell e Barbosa (2014). Os autores observam que os bens e serviços utilizados para nos reproduzir física e socialmente auxiliam a construção da nossa identidade e também da própria subjetividade. Portanto, a análise de hábitos de consumo durante uma situação de excepcionalidade, mais do que expor práticas relacionadas a como os indivíduos gastam o seu capital, diz respeito também a uma expressão de desejos, necessidades e valores desses indivíduos. Sheth et al. (2008) definem o comportamento do consumidor como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles. Limeira (2008) aponta que o comportamento do consumidor é o conjunto de reações ou respostas dos consumidores a fatores pessoais, ambientais e situacionais, bem como aos estímulos de marketing.

Campbell (2006) observa que o consumo pode suprir uma função mais importante do que a satisfação de motivos específicos, relacionando o consumo com questões mais profundas do ser humano, associadas com a natureza da realidade e com o verdadeiro propósito da existência. Esta seria uma relação bastante apropriada ao tema em questão, uma vez que em uma situação como uma pandemia mundial a relação dos indivíduos com a priorização de necessidades, os valores e o próprio significado de consumo podem sofrer alterações - não apenas no campo material, mas também psicológico e sociológico.

Quando defende o uso do termo “cultura do consumo” no lugar de “cultura do consumidor”, Fontenelle (2017) acredita ser necessário descentralizar o consumidor do papel central que este exerce dentro da cultura

COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

do consumo. Para a autora, é necessário tirar o consumidor do lugar de agente desse processo e localizá-lo nas forças econômicas, sociais e culturais em jogo. A autora evidencia o papel das relações públicas na mudança de mentalidade e do modo de vida dos consumidores, ressignificando a cultura segundo a lógica do consumo. Ou seja, para ela, o campo das escolhas não está livre de certa manipulação. Lipovetsky (2007) lembra que o capitalismo de consumo foi constituído, em parte, por uma construção cultural, com destaque para a invenção do marketing do consumidor moderno.

2.2.1 Comportamento de consumo e pandemia

Um estudo realizado por Kumar e Abdin (2021) na Índia constatou um profundo impacto da pandemia no padrão de consumo daquele país. O estudo revelou que os consumidores recorrem à compra de pânico nos estágios iniciais da pandemia e que, entre as mudanças nos hábitos de consumo, os consumidores estavam gastando em grande parte apenas com itens essenciais. O padrão de consumo dos consumidores urbanos testemunhou mais mudanças do que o padrão de consumo dos rurais, o que os autores atribuem ao fechamento de lanchonetes e restaurantes, shopping centers, cinemas, etc., nas áreas urbanas.

Comportamento semelhante pode ser observado no Reino Unido. Hacıoglu Hoke et al. (2020) analisaram o padrão de consumo naquele país e constaram que os consumidores estocaram bens essenciais, como mantimentos, nas fases iniciais do bloqueio. O início das medidas de bloqueio, registrou um aumento de 15% na retenção de caixa, que chegou a 20% no final de abril de 2020. As despesas com roupas, calçados, vestuário, brinquedos e livros caíram após a primeira semana de março e as despesas de viagem e recreação também foram duramente atingidas.

Sheth (2020) aponta que o lockdown e o distanciamento social para combater a disseminação do Coronavírus geraram interrupções significativas no comportamento do consumidor e vincula o consumo ao tempo e à localização "Com flexibilidade de tempo, mas rigidez de localização, os consumidores aprenderam a improvisar de maneiras criativas e inovadoras. As fronteiras entre vida profissional e pessoal agora são borradas, pois as pessoas trabalham em casa, estudam em casa e relaxam em casa. Como o consumidor não pode ir à loja, a loja tem de ir até o consumidor" (Sheth et al., 2020).

2.3. Gestão do conhecimento

Para Takeushi e Nonaka (2008), os tempos turbulentos trazem consigo paradoxos, dos quais as empresas bem-sucedidas conseguem tirar vantagens por meio da capacidade de promover mudanças rapidamente. Os autores denominam de empresas "dialéticas" as organizações que conseguem cultivar contradições positivamente, gerando conhecimento. Portanto, a gestão do conhecimento é definida por eles como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas (Takeushi & Nonaka, 2008).

A importância da informação e da forma como a organização a utiliza é destacada por Choo (2003), que propõe um modelo sobre como as organizações usam informações para se adaptar às mudanças externas e promover o crescimento interno. O modelo analisa como pessoas e grupos em organizações trabalham com informações para realizar três resultados: 1) criar uma identidade e um contexto compartilhado de ação e reflexão, 2) desenvolver novos conhecimentos e novas capacidades, e 3) tomar decisões que comprometam recursos e capacidades para ações propositais (Choo, 2003). Dessa maneira, para se adaptar às mudanças no ambiente de maneira eficaz, a organização do conhecimento precisa saber administrar os recursos e processos de informação.

Nesta perspectiva, tanto organizações públicas como privadas devem ser capazes de gerir informações para enfrentar mudanças causadas por eventos disruptivos como uma crise sanitária global. As organizações podem ser mais resilientes ao abraçar a nova mudança paradigmática que está ocorrendo na prática de gerenciar a criação e o compartilhamento de conhecimento coletivo nas economias digitais (Menini et al.,

2022). Ainda com relação à resiliência, Orth e Schuldis (2020) realizaram uma pesquisa com o objetivo de validar empiricamente o efeito positivo da aprendizagem sobre a resiliência organizacional e, dentro dessa relação, compreender o papel da desaprendizagem no contexto de crise da pandemia. Por meio de dados coletados a partir de uma amostra de funcionários de organizações alemãs e austríacas, os resultados demonstram o efeito positivo da aprendizagem organizacional na resiliência, enquanto rejeitam um possível efeito moderador da desaprendizagem nesta relação. Durante uma crise organizacional, os gerentes têm a chance de reconstruir estruturas para um melhor fluxo de informações, por exemplo implementação de estruturas formais de gestão do conhecimento (Orth & Schuldis, 2020).

Outro estudo desenvolvido por Buhagiar e Anand (2021) estabelece relações entre a literatura nos domínios da liderança, gestão do conhecimento, aprendizagem e contextos de crise. De acordo com a análise feita pelos autores, a liderança geralmente é responsável por agregar estratégias de gerenciamento de crise e estabelecer a motivação dos funcionários. A gestão do conhecimento, por outro lado, fornece a infraestrutura necessária para a tomada de decisões calculada e rápida. Da mesma forma, em tempos de crise, aprender é indispensável para o desenvolvimento do aprendizado organizacional, o que contribui para a gestão de crises, servindo como memória da organização (Buhagiar & Anad, 2021). Neste sentido, conhecer as mudanças no comportamento e nos hábitos de consumo provocadas pela pandemia de Covid-19 torna-se fundamental no sentido de estabelecer estratégias para gerir as informações internas e desenvolver o aprendizado organizacional.

3. Metodologia

A levar em conta a percepção de que eventos disruptivos como a pandemia de Covid-19 impactam no comportamento do consumidor, buscou-se uma compreensão da abordagem do tema no debate científico a partir do ano de início da pandemia (2020). O estudo foi desenvolvido em uma série de etapas, segundo bases encontradas na revisão de literatura (Balaid et al., 2016 e Cruz-Cárdenaz, 2021): 1) Identificar os principais artigos e estudos publicados; 2) Descrever as principais características dos artigos selecionados; 3) Sistematizar o conhecimento existente e propor uma agenda para pesquisas futuras.

Quanto ao objetivo, o estudo classifica-se como exploratório-descritivo; exploratório, uma vez que busca mapear a produção científica a respeito do tema pesquisado e descritivo na forma de apresentação dos resultados, considerando as características da produção científica coletada (Richardson et al., 2014).

Quanto ao método de coleta, o estudo envolveu um levantamento documental na base de dados Scopus, em razão da possibilidade de acesso pelo Portal de Periódicos Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e do alinhamento com a área de Administração. Para a análise dos dados, os critérios de seleção foram: textos completos nos idiomas inglês e português, publicados em revistas acadêmicas entre o ano de 2020 e o dia 31 de julho de 2022, adotando as etapas apresentadas na Tabela 1.

COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Tabela 1 - Pesquisa bibliométrica – Etapas

Etapa	Filtro	Total de artigos
1. Pesquisa geral	"consumption", "consumer behavior", "pandemic" e "Covid 19" como palavras-chave	434
2. Filtro 1	Acesso aberto	300
3. Filtro 2	Áreas: <i>Social Sciences</i> <i>Business, Management and Accounting</i> <i>Economics, Econometrics and Finance</i>	171
4. Filtro 3	Tipo de documento: Artigo	155
5. Filtro 4	Estágio de publicação: Final	140
6. Filtro 5	Palavras-chave: Covid-19, <i>Consumption behavior</i> , <i>Pandemic</i> , <i>Consumer Behavior</i> , <i>Coronavirus</i> , <i>Covid-19 Pandemic</i>	130
7. Filtro 6	Idiomas: Inglês e Português	124

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao se relacionar os mesmos termos ao termo "knowledge management", tema que igualmente faz parte do presente estudo, foram encontrados apenas quatro artigos publicados entre o período correspondente na base de dados Scopus. Neste sentido, apresenta-se como uma lacuna de pesquisa a correlação entre a gestão do conhecimento e as mudanças no comportamento de consumo consequentes da Pandemia de Covid-19. Optou-se, portanto, em utilizar os artigos apenas como fonte de consulta e não como base para o estudo bibliométrico, por entendermos que a quantidade de artigos não ser significativa.

A partir dos dados levantados, foi elaborada uma planilha utilizando-se os softwares Excel, Mendeley e VOSviewer, estruturada com os seguintes campos: autor, título, ano, fonte, resumo e palavras-chave. Esta planilha serviu de base para o fichamento e análise de conteúdo dos 124 artigos, resultando nos dados apresentados no tópico seguinte. Uma vez coletados os dados, cada artigo foi analisado para determinar se os objetivos ou resultados estavam focados no tema comportamento do consumidor e pandemia. Verificou-se que seis documentos não estavam relacionados com o tema proposto, portanto, foram descartados, restando um total de 118 artigos. A análise centrou-se em identificar: as principais referências teóricas e metodológicas; as temáticas fundamentais abordadas nos artigos; e o impacto da pandemia no comportamento do consumidor.

Com relação à abordagem metodológica utilizada, a figura 1 mostra que, dos estudos analisados, 99 utilizaram abordagens quantitativas, 16 qualitativas e apenas três utilizaram-se de abordagens mistas (qualitativa e quantitativa). A tabela 2 mostra o número de artigos por periódico. Entre os periódicos analisados, 37 tiveram apenas uma publicação cada.

COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Tabela 2. Número de artigos de acordo com a abordagem metodológica

Abordagem	Número de artigos
Qualitativa	99
Quantitativa	16
Mista	3

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 3. Periódicos nos quais os artigos foram publicados

Periódico	Número de artigos
Sustainability (Switzerland)	43
Journal of Retailing and Consumer Services	13
Foods	6
Service Industries Journal	3
Tourism Management	3
Socio-Economic Planning Sciences	3
Food Security	2
Health Communication	2
International Journal of Consumer Studies	2
Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research	2
Technological Forecasting and Social Change	2
Outros	37
Total	118

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Análise Bibliométrica

Entre os 118 artigos relevantes encontrados no estudo, 14 foram publicados em 2020, 62 em 2021 e 42 até 31 de julho de 2022. A tabela 1 mostra o número de artigos de acordo com a abordagem metodológica utilizada. A maioria deles (99 ou 83,9%) utilizaram uma abordagem quantitativa, seguidos dos estudos que apresentaram abordagem qualitativa (16 ou 13,6%). Notadamente, poucos estudos empregaram a abordagem mista (3 ou 2,5%). Faz-se importante salientar que Creswell (2010) define a pesquisa de métodos mistos como uma abordagem de investigação que envolve a coleta de dados quantitativos e qualitativos, integrando os dois tipos de dados e usando desenhos distintos que refletem pressupostos filosóficos e estruturas teóricas. Essa forma de investigação, portanto, pressupõe a integração de dados

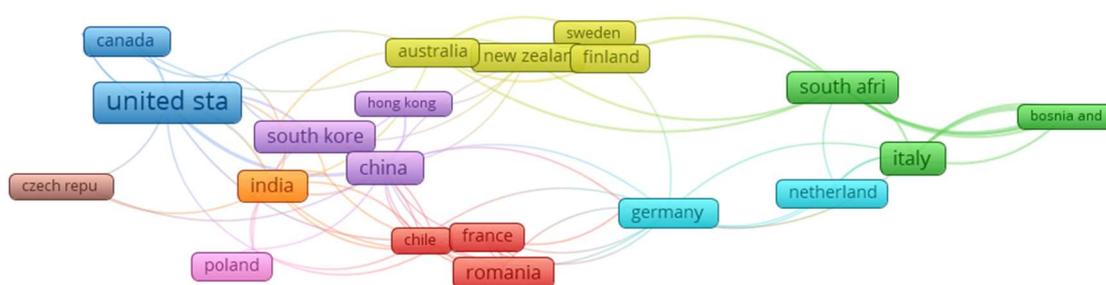
COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

qualitativos e quantitativos, a fim de gerar uma compreensão além das informações fornecidas por apenas um dos métodos isoladamente (Creswell, 2010). Quanto às abordagens adequadas para cada tipo de problema de pesquisa, sugerem: quantitativa para um problema que requisita a identificação de fatores que influenciam um resultado, ou para testar uma teoria ou explicação; qualitativa para fenômenos com poucas pesquisas a respeito ou amostra pouco estudada; mista quando a abordagem quantitativa ou qualitativa isoladamente for inadequada para um bom entendimento do problema de pesquisa. O motivo para que se usem poucas pesquisas de método misto nos estudos sobre a pandemia, conforme aponta, Cruz-Cárdenas et al. (2021) estariam ligados sobretudo às restrições de tempo impostas pelas entidades financiadoras e à facilidade de processamento de informações pelos métodos de machine learning, utilizando inteligência artificial.

A tabela 2 apresenta os periódicos onde os artigos foram publicados. A maioria deles aparece em seis periódicos, sendo que um número expressivo de 43 artigos (o que representa 53,1%) foram publicados em um único periódico, o Sustainability (Suíça); seguidos de 13 artigos (16%) publicados no Journal of Retailing and Consumer Services; e 6 (7,4%) artigos publicados no Foods. Outros três periódicos aparecem em seguida: Service Industries Journal, Tourism Management, Socio-Economic Planning Sciences, com 3 artigos em cada, e na sequência outros cinco periódicos com duas publicações em cada: Food Security, Health Communication, International Journal of Consumer Studies, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research e Technological Forecasting and Social Change. Optamos por não incluir no gráfico os demais 37 periódicos que tiveram apenas uma publicação cada, em razão do espaço. Percebe-se que muitos dos periódicos não são tradicionalmente vinculados aos estudos de comunicação e marketing, reforçando o caráter multidisciplinar dos estudos do consumidor, que, segundo Makarewicz (2013), abrangem determinantes psicológicos, econômicos, sociais, culturais, pessoais e demográficos.

Com relação aos países estudados, os Estados Unidos lideram as publicações com 26 artigos, seguidos da China com 12, Itália com 11, e Índia, África do Sul, Reino Unido, Coreia do Sul e Romênia empatados com 8 artigos cada. Estudos brasileiros contabilizam quatro artigos publicados. A figura 1 ilustra a rede de co-ocorrência dos artigos baseados nos países estudados, bem como os clusters formados. Foi utilizado o software VOSviewer 1.16.18 para a análise. O software sugere um número mínimo de cinco ocorrências para cada país, porém consideramos o valor de duas ocorrências mínimas, uma vez que o número de estudos de cada país é relativamente baixo.

Figura 1. Rede de coocorrência baseada nos países



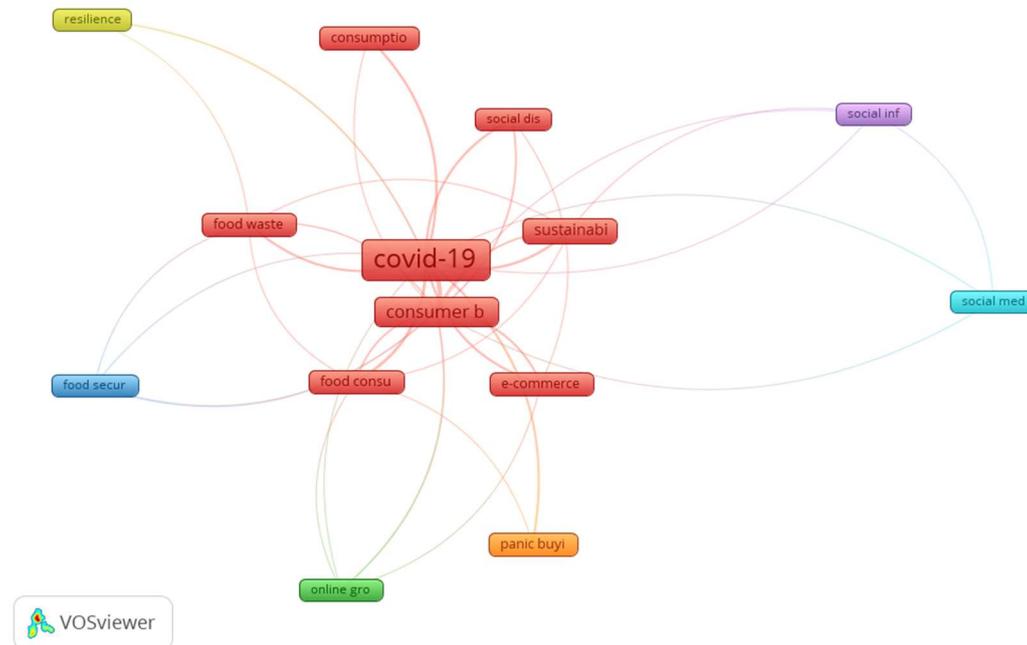
Fonte: autoras (2023)

A intenção deste estudo foi analisar os temas abordados com maior frequência nos artigos levantados. Portanto, procedeu-se com uma análise de coocorrência das palavras-chave apresentadas pelos autores empregando igualmente o software VOSviewer. Considerou-se o número mínimo de 3 ocorrências da mesma palavra-chave e agrupamos palavras similares em um único termo, como por exemplo Covid-19, pandemia e

COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

coronavírus. É possível visualizar na figura 2 cada cluster de palavras-chave representado por uma cor diferente. O tamanho da representação de cada palavra representa a frequência com que aparece nos artigos.

Figura 2. Coocorrência de palavras-chave definidas pelos autores



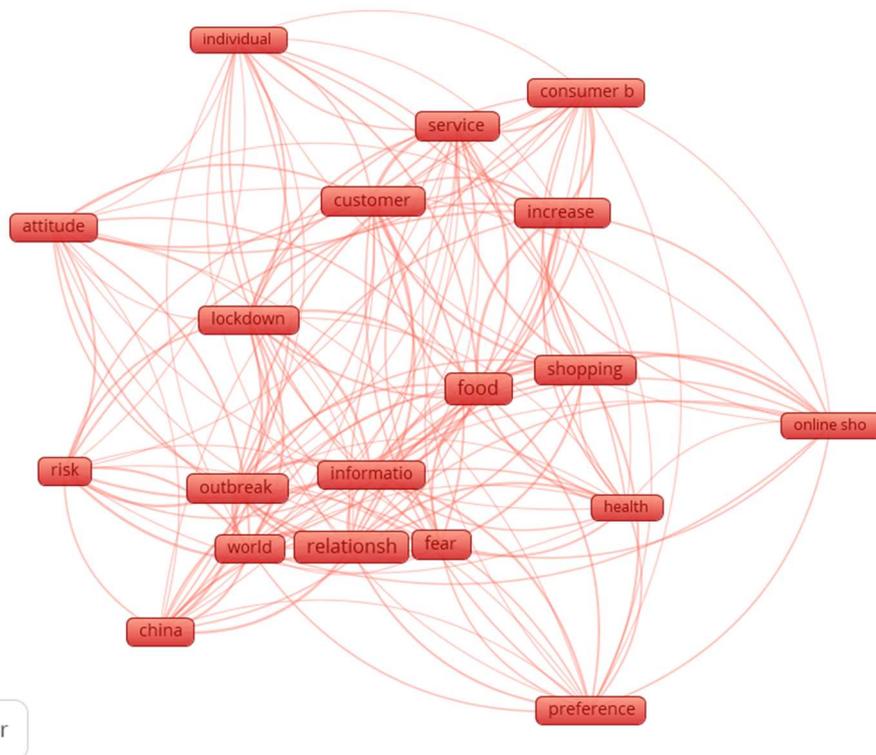
Fonte: Autoras (2023)

O cluster em maior evidência, representado pela cor vermelha, agrupa palavras como "comportamento do consumidor", "consumo", "covid-19", "e-commerce", "consumo de alimentos", "desperdício de alimentos", "distanciamento social" e "sustentabilidade". Os demais clusters não agregam mais do que uma palavra-chave cada. Vemos o cluster 2 na cor verde limão com "compras de mercado online"; o cluster 3 na cor azul com "segurança alimentar"; o cluster 4 em amarelo com "resiliência"; o cluster 5 em lilás com "influência social"; o cluster 6 na cor verde-água com "mídias sociais"; e o cluster 7 na cor laranja com "compras por pânico".

Com o objetivo de permitir maior aprofundamento no contexto dos artigos analisados, uma nova análise foi realizada, baseada nos títulos e resumos dos artigos selecionados. O procedimento utilizou os mesmos critérios da análise de palavras-chave, porém o número mínimo de ocorrências de palavras foi fixado em dez devido ao grande volume de palavras. A figura 3 mostra os resultados da análise de coocorrência baseada em títulos e resumos. Um ponto interessante a se destacar é que as palavras não foram divididas em clusters. Ou seja, todas apresentam correlação entre si. Confirmou-se, nesta análise, a identificação de áreas de estudo voltadas ao comportamento do consumidor e consumo de alimentos, e-commerce, preocupações com a saúde e as relações pessoais.

COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Figura 3. Concorrência de palavras baseadas em títulos e resumos



Fonte: Autores (2023)

5. Sistematização Da Literatura Relevante

Esta seção apresenta a análise e sistematização dos 118 estudos relevantes, divididos nos cinco temas mais frequentemente abordados, de acordo com a análise bibliométrica, sendo eles: comércio eletrônico, consumo e desperdício de alimentos, compras por pânico, distanciamento social e consumo sustentável.

5.1. Comércio eletrônico

O impacto da pandemia no e-commerce foi tema de estudo de diversos autores ao redor do mundo. E o comportamento do consumidor parece não diferir significativamente em termos globais. Dados levantados por Camacho et al. (2022) indicam não haver impacto significativo na relação entre o comportamento planejado de compra online e o país de origem quando os consumidores enfrentam uma crise de saúde. Al-Ali et al. (2022) pesquisaram as transformações ocorridas nos Emirados Árabes Unidos e observaram uma maior demanda por comércio eletrônico em vez de lojas físicas tradicionais. Segundo os autores, uma das principais mudanças no setor de comércio eletrônico durante a pandemia foi a maior confiança nesse tipo de comércio e o consumo mais responsável devido à redução da renda, priorizando produtos domésticos e de uso diário.

O processo evolutivo da transição do offline para o online pós-pandemia parece ser um fator de aceleração significativo de mudanças inevitáveis. Nesta perspectiva, o impacto da inovação na competitividade das empresas é sem precedentes (Pollák et al., 2021). Paștiu et al, (2020) defendem que os clientes online são muito racionais na era digital e priorizam a utilidade dos produtos. No que se refere à compra online de aparelhos eletrodomésticos e eletroeletrônicos, os autores acreditam que a otimização dos sites de comércio eletrônico, tanto em termos de design, funcionalidade e experiência de navegação, leva à

promoção de um comportamento de compra online que potencialize a sustentabilidade dos processos de negócio.

5.2. Consumo e desperdícios de alimentos e compra por pânico

Embora as compras por pânico não estejam relacionadas somente ao consumo ou ao desperdício de alimentos, optamos por contemplar os três temas em conjunto nesta seção porque estão intimamente interligados. Neste sentido, diversos estudos relacionam as restrições impostas pelos governos, as atividades relacionadas à compra de alimentos, as preocupações com a segurança alimentar e as incertezas. Um dos estudos (Wang et al, 2020) analisa o comportamento de estocagem de alimentos do consumidor e a disposição a pagar por reservas de alimentos durante a pandemia de Covid-19 na China. Os resultados demonstraram consumidores do sexo feminino, de alto nível educacional e de alta renda eram mais propensos a fazer reservas de alimentos em maior escala. Contudo, a disposição dos consumidores em pagar por reservas de alimentos frescos é determinada pela renda (Wang et al, 2020). O artigo também mostra que a pandemia incentivou muitas famílias a estocarem alimentos e expandir suas reservas de produtos frescos, o que implica que a demanda de alimentos aumentaria drasticamente em um curto espaço no caso de uma emergência. Ainda confirma que há uma armadilha psicológica da “ilusão de controle”. Ou seja, a percepção de risco do consumidor afeta seu comportamento de estocagem de alimentos.

O aumento do preparo de alimentos em casa é outro fator importante nos estudos de consumo durante a pandemia. Nos EUA, foi constatado um incremento substancial na quantidade de alimentos preparados e consumidos em casa (Bender et al., 2022). Os autores do estudo constaram que o fato aumenta com a disponibilidade de tempo dos entrevistados, os riscos percebidos de jantar fora e a interrupção da renda induzida pela pandemia. Outra variável analisada foi o desperdício de alimentos. Segundo o estudo, mais de 40% dos participantes relataram ter mais alimentos refrigerados ou congelados devido ao Covid-19. As pessoas não apenas estocaram alimentos refrigerados e congelados, mas também expandiram sua capacidade de armazenamento a frio com 26% dos entrevistados adicionando pelo menos um refrigerador e 12% adicionando pelo menos um freezer. Esses movimentos trouxeram como algumas das implicações melhor gerenciamento doméstico de alimentos e mudanças no desperdício de alimentos.

Um estudo conduzido por Sanderson Bellamy et al. (2021) no Reino Unido analisa os impactos da pandemia em diferentes atores da cadeia: produtores, consumidores e comunidade. Segundo o estudo, produtores, consumidores e organizações comunitárias demonstraram comprometimento e capacidade consideráveis para manter o fluxo de alimentos. No entanto, isso nem sempre garantiu que alimentos sustentáveis e saudáveis estivessem disponíveis para todos, ou que aqueles que produzissem alimentos fossem adequadamente recompensados ou tratados de forma justa. Eles ainda observaram que, em um contexto de crise, princípios importantes, como colaboração e participação, não foram priorizados, enquanto o acesso a qualquer alimento foi priorizado em relação ao acesso à boa alimentação (Sanderson Bellamy et al., 2021).

As mudanças nos comportamentos de consumo de alimentos e segurança alimentar durante a pandemia também foram analisadas em um estudo longitudinal desenvolvido por Altarrah et al. (2021) no Kuwait. Em grande parte, verificou-se que os participantes mudaram seu comportamento de compra de alimentos; optaram por serviços de entrega de alimentos online, adquiriram alimentos de longa vida útil; consumiram mais refeições em casa; e seguiram as medidas de saúde pública para reduzir a propagação do vírus e garantir sua segurança, o que demonstrou que eventos disruptivos como uma pandemia levam os indivíduos a mudarem seus comportamentos de compra de alimentos e seguir orientações e recomendações (Altarrah et al., 2021)

5.3. Distanciamento social

As medidas de distanciamento social e a sua influência nas mudanças no cotidiano dos indivíduos foram estudadas sob a perspectiva de diferentes fatores, sobretudo emocionais e de consumo. Rossetti et al. (2022) diagnosticaram que os clientes estavam dispostos a esperar mais tempo para acessar as lojas

COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

com melhores medidas de distanciamento social, sugerindo que as lojas poderiam aumentar suas vendas se aplicassem regras de saúde pública mais rigorosas à custa de tempos de espera mais longos.

Além do comércio, o setor de turismo também sofreu um grande impacto com a imposição do lockdown globalmente. Um estudo de Ali et al. (2021) busca compreender as atitudes dos consumidores em relação ao distanciamento social e sua resposta à mudança de branding por parte das marcas de redes hoteleiras. Os resultados indicam que o antropomorfismo da marca e o amor à marca têm um impacto significativamente positivo em sua defesa e que essas relações diferem entre os consumidores que são a favor ou contra o distanciamento social.

No campo psicológico, a fobia induzida pelo Covid-19 pode estar associada ao vício em smartphones e na frequência de compras mobile (Chopdar et al., 2022). Ainda neste tema, a entrega de produtos por drones devido ao aumento do consumo online, em decorrência das medidas de isolamento e distanciamento social, foi estudada do ponto de vista dos consumidores. Yaprak et al. (2021) sugerem um sistema de entrega alternativo por drones solução para esses problemas, com base na teoria da difusão de inovações, modelo de aceitação de tecnologia e teoria da motivação de proteção.

5.4. Consumo sustentável

As mudanças substanciais no papel que diversos fatores exercem sobre o consumo após o início da pandemia de Covid-19 foram amplamente estudadas sob a perspectiva do consumo sustentável. Um dos estudos analisados compara percepções e atitudes dos consumidores brasileiros em relação ao mercado de roupas de segunda mão (Galante Amaral & Spers, 2022). A análise comparativa demonstrou algumas diferenças na intenção de compra em relação à pandemia de acordo com as hipóteses levantadas. Entre elas, que a consciência socioambiental dos consumidores aumentou positivamente e o apego à marca intensificou-se negativamente após a pandemia. Além disso, Galante Amaral e Spers (2022) inferiram que as medidas de isolamento social propostas pelos governos tornaram os brechós digitais mais comuns entre os consumidores e os autores prevêem até mesmo a superação deste mercado comparado às lojas de fast fashion.

Apesar das consequências negativas acarretadas pela pandemia para a economia e a saúde global, Schmidt et al. (2022) destacam que o evento pode ter acarretado também mudanças desejáveis no cotidiano das pessoas, com relação às questões que envolvem a sustentabilidade. Os autores desenvolveram um estudo na Alemanha, com duas amostras - de 2092 e 300 pessoas, respectivamente -, para avaliar as mudanças na mente e no comportamento das pessoas em relação ao consumo de alimentos ecológicos naquele país. As evidências encontradas mostraram comportamentos de consumo de alimentos mais favoráveis ao clima durante a pandemia de Covid-19 e o período em que as restrições estavam em vigor na Alemanha e indicou que mudanças de longo prazo podem persistir no período da pandemia. O consumo regional como forma de priorizar as cadeias curtas de suprimentos de alimentos também foi percebida durante a pandemia de Covid-19 como uma forma mais sustentável de consumo. Mass et al. (2022), em um estudo desenvolvido no Canadá, constatou que apoiar a economia local, segurança alimentar, frescor e qualidade do produto são os principais motivadores das compras nas redes locais.

No Brasil, o desafio das mudanças no consumo e na geração de resíduos durante a pandemia de Covid-19 tornaram-se latentes, uma vez que as atuais políticas de gestão de resíduos tornam o país mal equipado para lidar com um dos efeitos não intencionais da pandemia. A quantidade de alguns tipos específicos de resíduos domésticos aumentou notavelmente, como as embalagens (tanto de plástico quanto de papel/papelão), consequência do aumento do consumo de delivery (Filho et al., 2022)

6. DISCUSSÃO, IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES

Como resultado do levantamento bibliométrico observou-se que os estudos sobre comportamento do consumidor e a pandemia de Covid-19 caracterizam-se sobretudo em temas centrados em e-commerce, consumo de alimentos, desperdício de alimento, distanciamento social e sustentabilidade. Possivelmente por ser um tema recente, a grande maioria das pesquisas utiliza uma abordagem qualitativa. A partir da análise

COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

dos artigos pode-se indicar uma tendência de crescimento do e-commerce e uma maior consciência no que diz respeito ao consumo e desperdício de alimentos, igualmente evidencia-se o aumento da preocupação com segurança alimentar e geração de resíduos.

O estudo encontrou uma lacuna de pesquisa, uma vez que raras vezes as mudanças no comportamento de consumo são relacionadas à necessidade de transformações na gestão do conhecimento das organizações. Sendo assim, propomos a reflexão sobre essa relação, uma vez que a forma como se consome impacta diretamente no desenvolvimento, produção e venda de produtos e serviços. O uso inteligente do conhecimento sobre os clientes permite o gerenciamento de jornadas individualizadas, reconhecendo as necessidades presentes e futuras do cliente (North & Kumta, 2018).

Entre as três epistemologias relacionadas à gestão do conhecimento apresentadas por Von Krogh e Roos (1996), uma delas evidencia que conhecimento e informação são aproximadamente os mesmos. Nessa perspectiva, o aumento da capacidade de processamento da informação leva a um aumento no desenvolvimento do conhecimento também na empresa. Portanto, as informações acerca das novas formas, comportamentos e hábitos de consumo, podem ganhar forma de conhecimento para as organizações e apoiar o consequente processo de tomada de decisões.

O acompanhamento das mudanças ambientais é fator primordial para a gestão do conhecimento dentro das organizações, sendo que o conhecimento é apontado como um fator competitivo estratégico por diversos autores. A revisão da literatura propõe que as organizações estejam atentas às transformações no consumo decorrentes da pandemia. Uma das recomendações é um olhar mais atento às possibilidades do comércio eletrônico. Além disso, deve-se considerar os fatores relacionados às preocupações com o consumo mais sustentável, bem como segurança alimentar e novas estratégias logísticas, como preparação para futuros eventos disruptivos.

Este estudo apresenta limitações, como a utilização de apenas uma base de pesquisa (Scopus) e a delimitação das palavras-chaves, que pode ter excluído outros temas igualmente importantes para discussão. Porém, fez-se necessário para a sistematização da literatura em tempo razoável. A indicação é que o presente estudo possa servir como base para futuras pesquisas, com maior profundidade.

7 Referências

- ABCOMM. Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. Crescimento do E-commerce na pandemia do Covid-19. Disponível em <https://abcomm.org/covid/>. Acesso em: 16 jun. 2021.
- Al-Ali, A., Sisodia, G., Gupta, B., Venugopalan, M. (2022). Change Management and Innovation Practices during Pandemic in the Middle East E-Commerce Industry. *Sustainability* 2022,14, 4566. <https://doi.org/10.3390/su14084566>.
- Ali, F., Dogan, S., Amin, M., Hussain, K., Ryu, K. (2021). Brand anthropomorphism, love and defense: does attitude towards social distancing matter? *Service Industries Journal* 58-83, 41(1-2). DOI: 10.1080/02642069.2020.1867542.
- Altarrah, D., Alshami, E., Alhamad, N., Albeshar, F., Devarajan, S. (2021). The impact of coronavirus covid-19 pandemic on food purchasing, eating behavior, and perception of food safety in Kuwait. *Sustainability* 2021,13, 8987. <https://doi.org/10.3390/su13168987>.
- Balaid, A., Rozan, Abd, M., Z., Hikmi, S.N., Memon, J. (2016). Knowledge maps: a systematic literature review and directions for future research. *International Journal of Information Management*, Elsevier, vol. 36(3), p. 451-475.
- Baudrillard, J. (1970). *La société de consommation - ses mythes et ses structures*. Paris: Denöel.
- Baumann, Z. (2011). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bender, K., Badiger, A., Roe, B., Shu, Y., Qi, D., Consumer behavior during the COVID-19 pandemic: An analysis of food purchasing and management behaviors in U.S. households through the lens of food system resilience. *Socio-Economic Planning Sciences* 82 101-107, DOI: 10.1016/j.seps.2021.101107.

COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

- Bourdieu, P. (2007). *A distinção*. São Paulo: Edusp.
- Buhagiar, K. and Anand, A. (2021). Synergistic triad of crisis management: leadership, knowledge management and organizational learning. *International Journal of Organizational Analysis*, 18, 2021.
- Camacho L., Ramírez-Correa, P., Salazar-Concha, C. (2022) Consumer ethnocentrism and country of origin: Effects on online consumer purchase behavior in times of a pandemic. *Sustainability* 2022,14, 348. <https://doi.org/10.3390/su14010348>.
- Campbell, C.; Barbosa, L. (2006). *Cultura, consumo e identidade*. FGV. Edição do Kindle.
- Chopdar, P., Paul, J., Prodanova, J. (2022). Mobile shoppers' response to Covid-19 phobia, pessimism and smartphone addiction: Does social influence matter? *Technological Forecasting & Social Change* 174 (2022) 121249 DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121249.
- Cruz-Cárdenaz, J. C.; Zabelina, E.; Guadalupe-Lanas, J.; Palacio-Fierro, A.; Ramos-Galarza, C. (2021). COVID-19, consumer behavior, technology, and society: A literature review and bibliometric analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 173 (2021) 121179. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121179>
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões* I Chun Wei Choo; tradução Eliana Rocha. - São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 5. ed. Porto Alegre: Artmed:Bookman.
- Douglas, M.; Isherwood, B. (2009). *O mundo dos bens: para uma antropologia do consumo*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.
- FECOMERCIO SP. Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor. Disponível em <https://www.fecomercio.com.br/pesquisas/indice/peic>. Acesso em 06 jun. 2021.
- FECOMERCIO SP. Sete em cada dez pessoas mudaram padrões de consumo por causa da pandemia, mostra pesquisa da FecomercioSP. Publicada em 28 de outubro de 2021. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/sete-em-cada-dez-pessoas-mudaram-padroes-de-consumo-por-causa-da-pandemia-mostra-pesquisa-da-fecomerciosp>. Acesso em 2 jun. 2021.
- Leal Filho, W., Salvia, A., Paço, A., Dias-Ferreira, C., Neiva, S., Rampasso, I., Anholon, R., de Vasconcelos, C., Eustachio, J., Jabbour, C. (2022). Assessing the Connections between COVID-19 and Waste Management in Brazil. *Sustainability* (2022), 14(13) DOI: 10.3390/su14138083.
- Fontenelle, I. A. (2017). *Cultura do Consumo*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Galante Amaral, J., Spers, E. (2022). Brazilian consumer perceptions towards second-hand clothes regarding Covid-19. *Cleaner and Responsible Consumption* 5 100058 <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2022.100058>.
- Hacioglu Hoke, S., Känzig, D., Surico, P. (2020). Consumption in the time of Covid-19: Evidence from UK transaction data. *CEPR Discussion Papers* 14733, C.E.P.R. Discussion Papers.
- IPEA (2022). *Panorama da economia mundial*. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/pib-mundial>. Acesso em 6 jul. 2022.
- KANTAR Ibope Media. *Inside video. A (re)descoberta*. Disponível em https://www.kantaribopemedia.com/wp-content/uploads/2021/03/Inside-Video_A-Redescoberta.pdf. Acesso em 10 jun. 2021.
- Kumar S., Shah A. (2021). Impact of epidemics and pandemics on consumption pattern: evidence from Covid-19 pandemic in rural-urban India. *Asian Journal of Economics and Banking*, Vol. 5 No. 1, 2021, pp. 2-14, Emerald Publishing Limited 2615-9821. DOI 10.1108/AJEB-12-2020-0109
- Limeria, T. M. V. (2008). *Comportamento do consumidor brasileiro*. São Paulo: Saraiva..
- Lipovetsky, G. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- Lipovetsky, G. *O império do efêmero*. Companhia de Bolso, 2009.

COMPORTAMENTO DE CONSUMO, COVID-19 E GESTÃO DO
CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

- Makarewicz, A. (2013). Consumer behavior as a fundamental requirement for effective operations of companies. *Journal of International Studies*, Vol. 6, No 1, 2013, pp. 103-109.
- Mass, M., Abebe, G., Hartt, C., Yiridoe, E. (2022). Consumer Perceptions about the Value of Short Food Supply Chains during COVID-19: Atlantic Canada Perspective. *Sustainability* (2022), 14(13) DOI: 10.3390/su14138216.
- McCracken, G. (2010). *Cultura & Consumo*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Mennini, F.S., Magni, D., Daniele, L.M. and Favato, G. (2022). Knowledge management in turbulent times: time-based scenario analysis of vaccinations against COVID-19. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 26 No. 11, pp. 71-88. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0710>
- North, K., Kumta, G. (2018). *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning* (ebook). Segunda edição, Suíça: Springer.
- Orth, D. and Schuldis, P.M. (2021). Organizational learning and unlearning capabilities for resilience during COVID-19. *The Learning Organization*, Vol. 28 No. 6, pp. 509-522. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2020-0130>
- Pollák, F., Konečný, M., Ščeuľovs, D. (2021) *Sustainability* 2021,13, 7986. <https://doi.org/10.3390/su13147986>
- Rossetti, T., Yoon, S., Daziano, R. (2022). Social distancing and store choice in times of a pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services* 65 (2022) 102860 <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102860>.
- Richardson, R. J. et al. (2014). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Sanderson Bellamy, A., Furness, E., Nicol, P., Pitt, H., Taherzadeh, A. (2021). Shaping more resilient and just food systems: Lessons from the COVID-19 Pandemic. *Ambio* 2021, 50:782–793 <https://doi.org/10.1007/s13280-021-01532-y>.
- Schmidt, K., Wallis, H., Sieverding, T., Matthies, E. (2022). Examining COVID-19-Related Changes toward More Climate-Friendly Food Consumption in Germany. *Sustainability* 2022, 14, 4267 <https://doi.org/10.3390/su14074267>.
- Sheth, J. N.; Mittal, B.; Newman, B. I. (2008). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.
- Sheth, J. (2020). Impact of COVID-19 on consumer behaviour: will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, Vol. 117 No. 2020, pp. 280-283, doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.059.
- Takeushi, H., Nonaka, I (2008). *Gestão do conhecimento [recurso eletrônico]* Porto Alegre : Bookman, 2008.
- Von Krogh, G., & Roos, J. (Eds.). (1996). *Managing knowledge: Perspectives on cooperation and competition*. Sage.
- Wang, E., An, N., Gao, Z., Kiprop, E., Geng, X. (2020). Consumer food stockpiling behavior and willingness to pay for food reserves in COVID-19. *Food Security* 2020, DOI:10.1007/s12571-020-01092-1
- Yaprak, Ü., Kılıç, F., Okumuş, A. (2021). Is the Covid-19 pandemic strong enough to change the online order delivery methods? Changes in the relationship between attitude and behavior towards order delivery by drone. *Technological Forecasting and Social Change*, 169 DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120829.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ONGS: UM ESTUDO SOBRE A PANDEMIA

Marianne Hoeltgebaum, D.ra.

Doutorado em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: marianne@furb.br

Tatiana de Brito Bellini

Graduada em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: tbellini@furb.br

Eduardo Guedes Villar, D.r.

Doutor em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: evillar@furb.br

Stella Maris Martins Cruz Castelo de Souza Nemetz

Doutoranda em Desenvolvimento Regional

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: snemetz@furb.br

Resumo

As Ongs que atuam com assistência social para crianças no contraturno escolar surgiram para suprir a lacuna deixada pelo Estado, e são de extrema importância em países em desenvolvimento. Este tipo de organização só funciona com o empreendedorismo e voluntariado dados envolvidos. Assim é necessário e tornou-se o objetivo principal deste estudo, de identificar nos gestores das Ongs, as dimensões do empreendedorismo de inovatividade, proatividade e correr riscos, para entender e orientar as organizações híbridas, considerando as dimensões de lógicas institucionais e legitimidade, durante o período da pandemia. Para isso foram questionados os gestores e funcionários de Ongs, que atuam em Ongs de formação para crianças e adolescentes. Observou-se que no lugar de buscarem exemplos nos seus concorrentes (outras Ongs), a unidade gerenciada não se utilizou do beachmarketing, nem se considerou iniciadores de ações para lidar com o momento vivido. Ou seja, houve fases de imobilidade e os problemas foram “solucionados”, um por vez, buscando conhecimentos prévios e apoio da rede de contatos. Sem considerar o momento da Pandemia, as Ongs analisadas, em sua maioria, buscam unir esforços com os “concorrentes”. O maior problema relatado consiste na falta de recursos financeiros e humanos, a intensidade da necessidade foi maior na pandemia. Na dimensão de correr riscos, observou-se que as Ongs se posicionam como conservadoras. Utilizar os recursos de forma inovadora, ampliando o número de impactados e melhorando a qualidade das organizações pesquisadas consiste em uma necessidade que deve ser contemplada por mais organizações do segmento, para melhorar e orientar o bem-estar social. Ao pensar em alternativas, surgiu a possibilidade de utilizar as instalações das escolas para atividades no contraturno, trazer as atividades das Ongs para os colégios, e fomentar que as inovações venham das novas demandas das crianças.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Organizações Híbridas. Empreendimentos Sociais. COVID. Ensino Contraturno.

1 Introdução

A imprevisibilidade e a falta de recursos foram variáveis constantes desde 2020, com a Pandemia, que impactou em todo o planeta. As crianças foram afastadas da sala de aula e de suas atividades de contraturno, impactando em suas atividades diárias, e as sequelas ainda não podem ser mensuradas, quem sabe daqui há algumas décadas os reais impactos da Pandemia possam realmente ser mensuradas. As crianças e os adolescentes foram isolados do convívio das escolas e em alguns casos da educação por causa do Coronavírus, o qual causou a morte de milhares de seres humanos em todo planeta e gerou pânico e medo. O vírus fez com que pesquisadores do mundo inteiro tentassem entender o que ocorreu, e como utilizar o aprendizado deste evento, para auxiliar caso acontecessem novos eventos semelhantes. Independente da politização ou não, o fato é que a economia parou, produtos e serviços deixaram de ser produzidos e entregues, e o mundo ainda tenta lidar com a “nova normalidade”.

Neste contexto pandêmico, as crianças ficaram sem educação e tiveram que se adaptar as novas formas de serem educadas e de utilizarem seu tempo para o digital, que fizeram parte do cotidiano. A inteligência artificial em 2023, passado o impacto da Pandemia, vai transformar ainda mais a educação e o uso das tecnologias. O novo normal trouxe inúmeros problemas, principalmente com pressão e tensões nos gestores de organizações não-tradicionais/híbridas.

A pesquisa teve o objetivo de identificar nos gestores das Ongs vinculados a prefeitura municipal de Blumenau, as dimensões do empreendedorismo de inovatividade, proatividade e correr riscos, o estudo ocorreu durante a pandemia. Para consecução do objetivo da pesquisa, primeiramente foi necessário se familiarizar com a realidade das Ongs, que atuam em contraturno no Brasil, em Blumenau, conhecer como são apresentadas as Ongs para a comunidade por meio do site Blumenau Social; compreender os impactos possíveis que a pandemia poderia gerar nos resultados da pesquisa; e sugerir melhoria para o formato atual das Ongs de contraturno.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ONGS: UM ESTUDO SOBRE A PANDEMIA

O ineditismo deste projeto consiste em utilizar abordagens teóricas que buscam entender novas nuances do fazer organizacional (e.g. hibridismo organizacional), com especial atenção ao papel da orientação empreendedora como instrumento para lidar com as tensões e incertezas adicionadas aos negócios diante da pandemia do novo coronavírus.

As epidemias têm esse efeito: elas mudam a forma como as pessoas vivem, pensam e transacionam e organizam suas sociedades (Wright, 2020). As mais importantes mudanças trazidas pela pandemia de Covid até agora são: danificar instituições de longa data, remodelar as cadeias globais de suprimentos, interromper as empresas e redes pessoais existentes e minar o fluxo de conhecimentos, capital tecnológico, ideias e de pessoas em fronteiras internacionais (Zahra, 2021).

O fechamento das escolas durante a pandemia de COVID-19 privou as crianças de aprendizado essencial e oportunidades de crescimento e desenvolvimento adequados; o confinamento domiciliar terá efeitos prejudiciais em termos de desequilíbrio socioemocional a longo prazo; algumas crianças desenvolvem dificuldades socioemocionais, desafios de saúde e atrasos de aprendizado devido ao confinamento domiciliar (Hegazi et al., 2022). Além disso, com o fechamento das escolas, os pais têm mais responsabilidade de facilitar o aprendizado em casa de seus filhos e geralmente lutam para desempenhar essa tarefa; e isso é especialmente evidente para pais com educação e recursos limitados (Hegazi et al., 2022). A necessidade de isolamento social como prática de defesa contra o vírus afetou drasticamente a vida diária de muitas crianças e jovens (Silva et al., 2022a). Os jovens vulneráveis são um dos grupos mais afetados (Andres et al., 2023). Em 2020, 40% das crianças e adolescentes brasileiros viviam na pobreza monetária, em comparação com 20% da população adulta (UNICEF, 2022). A crise sanitária, social, econômica e política dos últimos anos devastou a população brasileira, especialmente os mais vulneráveis (Andres et al., 2023).

Neste sentido, a pandemia do coronavírus e as decorrentes (e profundas) mudanças econômicas, sociais, sanitárias e culturais, proporcionam um ambiente para analisar os impactos de organizações com orientação empreendedora, em particular, organizações sem finalidade econômica. Com os dados da Organização Internacional do Trabalho (2020) sugerem que as incertezas criadas pela pandemia de Covid poderiam fazer com que metade da força de trabalho em todo o mundo perdesse seus empregos (Zahra, 2021), agravados ainda mais com a Inteligência Artificial. Ou seja, o apoio estendido às instituições que auxiliam na educação dos futuros provedores da economia, faz se importante.

Lembrando que no caso deste estudo, são entidades que visam ajudar crianças em sua educação no contraturno, como intuito de possibilitar que elas tenham educação, alimentação e segurança, parte do período fora do turno escolar regular.

2. Revisão Da Literatura

No entanto, ao contrário de algumas crises recentes, Covid é uma crise crônica de saúde que tem múltiplas dimensões, como uma crise global de saúde pública, levou ao fechamento de empresas e pessoas que ficaram em casa por meses (Zahra, 2021). O novo Corona vírus (SARS-CoV-2) inegavelmente transformou, em escala mundial, o comportamento humano, de organizações e de governos (e.g. Pisano, Sadunm & Zanini, 2020). Trata-se de um caso extremo, mas de proporções globais, que proporciona elementos para se discutir e se repensar à atuação das organizações. Neste sentido, especialmente diante da dinamicidade social advinda da pandemia do novo Corona vírus, torna-se necessário aprofundar o entendimento sobre os processos e as práticas gerenciais e organizativas de uma realidade fragmentada, heterogênea e em movimento. Em outras palavras, diante do ambiente dinâmico e incerto, a orientação empreendedora torna-se um importante ativo organizacional, e muitas vezes, pode diferenciar o sucesso do fracasso destas organizações diante do contexto de acelerada mudança (Zahra, 2021).

Estes desafios podem ser particularmente ainda mais desafiadores para organizações não-tradicionais. Por não tradicionais, entende-se organizações com fronteiras difusas (blurred) ou híbridas, as quais (i) combinam aspectos de múltiplos formatos organizacionais (Hoffman, Badiane & Haigh,

2012), (ii) desviam-se de modelos socialmente legítimos de organização e, em decorrência, (iii) enfrentam desafios em relação ao fazer organizacional (organizing) (Battilana, & Lee, 2014).

Battilana e Lee (2014) propõem que empreendimentos sociais, os quais combinam os formatos organizacionais de negócio e de caridade em seus objetivos estratégicos, são tipos exemplares de organizações híbridas. Os autores advogam que os empreendimentos sociais são um “segmento atrativo para estudar o hibridismo organizacional” (p. 397). Em outras palavras, por combinar atividades com fins lucrativos e sem fins lucrativos, o empreendimento social apresenta um novo e intrigante contexto empírico de investigação (Dacin, Dacin, & Tracey, 2011).

2.1 O caso do novo Corona vírus

No final de 2019, na cidade chinesa de Wuhan, capital da província de Hubei, teve-se notícia de uma nova família viral que, posteriormente, tornar-se-ia pandêmica. Trata-se do novo coronavírus (SARS-CoV-2), também denominado Síndrome Respiratória Aguda Grave do Coronavírus 2. Essa família é a responsável pela COVID-19 - Corona Virus Disease, doença que atinge, principalmente, o sistema respiratório (WHO, 2020).

Dadas as condições de sua propagação e transmissão, a Organização Mundial da Saúde decretou, em 30 de jan. de 2020, que a COVID-19 constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, que corresponde ao mais elevado índice de alerta segundo o Regulamento Sanitário Internacional. No Brasil, no dia 26 de fev. reconhece-se à chegada do novo Corona vírus. Um empresário paulistano de 61 anos foi diagnosticado com COVID-19, após ter regressado da região da Lombardia, Itália, um dos epicentros da contaminação nesse país, por onde ficou de 9 a 21 fev. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). Face à confirmação da chegada do vírus no país, analisaremos a seguir os desdobramentos de seu impacto na gestão de organizações híbridas, em específico, ONGs de apoio ao contraturno escolar.

2.2 Organizações Híbridas e os Empreendimentos Sociais

Hibridismo representa um conceito explicativo que captura a complexidade dos processos de gestão de empreendimentos sociais e cria um espaço para o desenvolvimento da teoria para explicar a sua emergência, gestão e desempenho (Doherty et al., 2014). O termo é empregado para descrever organizações que ampliam fronteiras institucionais (Jay 2013; Pache & Santos 2012), operam em vários domínios funcionais (Batillana & Dourado, 2010) e combinam múltiplas identidades, formas organizacionais e/ou lógicas institucionais (Battilana & Lee, 2014). Estes autores desenvolveram o conceito do fazer organizacional em condições de hibrididade (hybrid organizing), o qual envolve as “atividades, estruturas, processos e significados pelos quais as organizações dão sentido e combinam aspectos de múltiplas formas organizacionais” (Battilana & Lee, 2014, p. 398).

Para estudar o hibridismo organizacional, Battilana e Lee (2014) indicam que empreendimento sociais são tipos ideias deste fenômeno. Os empreendimentos sociais perseguem a dupla missão de alcançar sustentabilidade financeira e propósito social e, portanto, não se encaixam perfeitamente nas categorias convencionais de organizações privadas, públicas ou sem fins lucrativos (Doherty et al., 2014). Hoffman et al. (2012) sugerem que os modelos organizacionais tradicionais não são (serão) adequados para abordar questões ambientais e sociais. Para tanto, a ênfase em modelos de empreendimento social remete a uma expectativa de mudança institucional, (re)estruturação organizacional e mobilização econômico-social.

Os empreendimentos sociais buscam realizar inovações sociais com o objetivo de desenvolver e implementar novas ideias (produtos, serviços e modelos) para atender necessidades sociais (Bridgstock et al., 2010). Ainda no tocante a inovação, Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) indicam que este é o elemento que caracteriza o empreendimento social, uma vez que suas atividades precisam levar a algo novo e não apenas a replicação de modelos organizacionais e práticas existentes.

No que se refere às características do empreendimento social, estes são de tamanho predominantemente pequeno e, muitas vezes, enfrentam problemas sociais complexos e aparentemente intratáveis, que exigem soluções multifacetadas (Bridgstock et al., 2010). Os autores sugerem que este tipo de organização enfrenta desafios incomuns associados à sua missão de agregar valor econômico e social e a dependência de relacionamentos com várias partes interessadas externas, o que representa uma forma de empreendedorismo distribuído.

Essa multiplicidade de problemas e adicionados aos desafios da nova realidade pandêmica, alimentam as tensões características da hibridez de um empreendimento social. Battilana & Lee (2014, p. 399) salientam que as tensões se manifestam externamente, no gerenciamento das relações com um ambiente organizacional bifurcado, e internamente na gestão da identidade organizacional, na alocação de recursos e na tomada de decisões. As tensões externas referem-se aos desafios para estabelecer a legitimidade organizacional, ganhar atenção e recursos dos provedores e ainda pressões contínuas a demandas externas que podem ser conflitivas com seus próprios interesses (Kraatz & Block, 2008; Battilana & Lee, 2014).

Doherty et al. (2014) ainda verificaram que os empreendimentos sociais tendem a ser uma coalizão de múltiplos grupos de interessados, cada um com suas próprias prioridades, muitas vezes divergentes. Neste sentido, o processo de desenvolvimento da estratégia do empreendimento social envolve tempo e recursos dedicados à criação de redes, comunicação, lobby e negociação com as partes interessadas para alcançar um consenso sobre questões-chave (Doherty et al., 2014). Esse processo de negociação entre organizações é necessário para evitar o fracasso do empreendimento, para construir e manter a legitimidade, e para mobilizar recursos financeiros necessários para sua atuação. Battilana e Lee (2014) argumentam que a legitimidade é fundamental para o sucesso e a sobrevivência das organizações, pois ela afeta sua capacidade de atrair recursos, estabelecer parcerias, obter apoio político e manter a confiança e a reputação. A legitimidade pode ser baseada em diferentes fatores, como conformidade com leis e regulamentos, valores éticos, contribuição para o bem-estar social, transparência nas operações e alinhamento com as expectativas das partes interessadas (Battilana e Lee, 2014).

2.3 Orientação Empreendedora

A partir da década de 70, teóricos preocupados com a possível relação entre tomar decisões arriscadas e resultados organizacionais, identificaram em suas pesquisas que as decisões arriscadas empreendedoras deveriam tentar pelo menos alcançar um desempenho superior, Khandwalla (1977). Miller (1983) propôs estas divisões (dimensões para orientação empreendedora: inovatividade, proatividade e correr riscos) a partir de um entendimento amplo amparado pelos estudos de Schumpeter (1982) e ao longo dos anos foi se consolidando como uma abordagem aceita em outros trabalhos e autores como Guth e Ginsberg (1990) e Lumpkin e Dess (1996), que também propuseram uma expansão destas dimensões com novas características, que em suma

2.3.1 Inovação

Embora no fundo pareça que a orientação empreendedora esteja relacionada a tomada de decisão e estratégia, pelo contrário a orientação empreendedora como definimos hoje está relacionada com o risco e elementos de inovação estudados desde Schumpeter (1934) até hoje (Haro, 2010; Gomez & Haro, 2012; Possamai, 2015; Possamai et al., 2017, Hoeltgebaum et al., 2017).

A dimensão da Inovação como o próprio nome propõe está relacionada com a capacidade da organização por intermédio de seu líder apoiar e incentivar a geração de novas ideias sejam elas relacionadas a formas produtivas, metodológicas e produtos que visam beneficiar a performance da empresa (Lumpkin & Dess, 1996).

O papel da inovação no desenvolvimento econômico, como descreve Van de Ven (1986), tem sua base nos estudos de Schumpeter (1942), um dos grandes pensadores da teoria do empreendedorismo. A

partir de suas ideias de inovação destrutiva, encontra-se o caminho que para seguir no crescimento das economias mundiais, como os Estados Unidos, que precisavam promover a inovação.

E a principal dificuldade para o mecanismo da inovação fluir estará na gestão destes processos por parte dos líderes Van de Ven (1986) buscou uma compreensão básica sobre os fatores que constroem a inovação e por sua vez as quatro características ou problemas enfrentados pelos gestores no processo, levando em consideração questões de cultura de inovação e empreendedorismo de forma corporativa.

2.3.2 Assunção de riscos

As definições fundamentais do empreendedorismo delineadas por Schumpeter (1934) no desenvolvimento sobre a capacidade de criação de desenvolvimento de novos projetos e acrescentando o entendimento da organização sobre a orientação empreendedora destaca-se a capacidade de assumir risco como contemporâneo ao empreendedorismo já trabalhado por Cantillon (1734) que foi realmente o primeiro teórico a usar o empreendedorismo, visto que o principal fator que difere entre os atores empresários e os empregados é a incerteza e o correr riscos (Lumpkin & Dess, 1996; Martens & Freitas, 2007, Possamai, 2015; Possamai et al., 2017, Hoeltgebaum et al. 2017). Assumir risco pode ser compreendido de diferentes formas e na literatura pode se classificar como risco pessoal, social, psicológico ou organizacional (Miller & Friesen, 1982; Martens & Freitas, 2007). O gestor ou organização que tem uma postura de orientação empreendedora promove e encoraja sua equipe a assumir riscos desenvolvendo melhor novas ideias ou negócios com a capacidade de vislumbrar grandes resultados ou oportunidades de mercado (Lumpkin & Dess, 1996; Zahra, 1996, 2000).

2.3.3 Proatividade

Proatividade relaciona-se diretamente ao ato do empreender como já considerado por Schumpeter como um componente importante neste processo que continuamente age no desenvolvimento de estratégias que visam atrair novas oportunidades, passo fundamental para a Orientação Empreendedora. (Lumpkin & Dess, 1996; Dess et al., 2003, Martens & Freitas, 2007, Possamai, 2015; Possamai et al., 2017, Hoeltgebaum et al. 2017). Vale destacar que a proatividade busca antecipar-se em seu desenvolvimento estratégico visto como uma tendência que a organização impõe e influencia o mercado. Contraposto a ideia da reatividade que se difere por responder as mudanças da concorrência já apresentadas pode trazer condições que confundem sua posição. (Martens & Freitas, 2007).

2.4 Mensuração das Dimensões Empreendedoras

Na busca de mensuração das dimensões empreendedoras, os pesquisadores operacionalizaram o comportamento empreendedor como o conjunto: de inovação de produto para o mercado, de proatividade na tomada decisões e de capacidade de assumir riscos (Miller e Friesen, 1978; Miller, 1983). A partir da década de 80, os autores começaram a conceituar a orientação empreendedora (dimensões empreendedoras) como uma construção com várias dimensões e associação destas, influenciando desempenho organizacional encontrado na literatura principalmente a partir de Dess e Lumpkin, (2005), a orientação resulta em dois possíveis tipos de atividades empresariais corporativas: a criação de novos negócios sociais ou a renovação estratégica (Guth e Ginsberg, 1990; Chua, Sharma e Chrisman, 1999; Zahra, 1993; Possamai, 2015; Possamai et al., 2017, Hoeltgebaum et al. 2017).

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa teve o objetivo de identificar nos gestores das Ongs vinculados a prefeitura municipal de Blumenau, as dimensões do empreendedorismo de inovatividade, proatividade e correr riscos, o estudo ocorreu durante a pandemia. As Ongs com crianças foram as últimas instituições de retornaram as atividades normais por completo, durante o período de controle da Pandemia. Para consecução do objetivo da pesquisa, primeiramente foi necessário se familiarizar com a realidade das Ongs, que atuam em contraturno no Brasil, em Blumenau, conhecer como são apresentadas as Ongs para a comunidade por meio do site Blumenau Social; compreender os impactos possíveis que a pandemia poderia gerar nos resultados da pesquisa; e sugerir melhoria para o formato atual das Ongs de contraturno.

Para se alcançar os objetivos foi tentada uma pesquisa censitária envio realmente foi censitário, mas o volume de respondentes em 2021 foi pouco, e uma nova tentativa foi feita na renovação da pesquisa em 2022. Houve o esforço de contato por e-mail e telefone de todas as Ongs que constam no site <http://www.blumenausocial.org/instituicao>. Antes do envio dos e-mails e ligações telefônicas, as Ongs tiveram seu site analisado. Todas as Ongs que responderam, as gestoras indicadas receberam por e-mail o instrumento de coleta de dados, na primeira remessa com o link do google forms (formulário disponível para pesquisa na plataforma google), na segunda remessa em anexo ao e-mail, em formato word, o e-mail da pesquisa foi pesquisaongcontraturno@gmail.com. As dúvidas foram tiradas por telefone. Foram necessários, em média, 3 contatos por instituição pesquisada. Muitos não responderam o instrumento de pesquisa. Ao final ocorreu mais um contato telefônico para tirar as dúvidas dos pesquisadores. Ou seja, a pesquisa foi qualitativa, pois envolveu a coleta de informações em profundidade e a interpretação de dados por meio das respostas dos entrevistados. A utilização de um roteiro pronto adaptado de uma dissertação e uma tese, por meio das entrevistas por telefone e por e-mail forneceu uma estrutura consistente para a coleta de dados, permitindo que você aborde questões específicas de interesse e garanta uma abordagem sistemática ao conduzir as entrevistas. Essa abordagem é particularmente útil e não foi necessário insistir exageradamente.

As entrevistas por telefone podem permitir interações mais dinâmicas e oportunidades para esclarecimentos adicionais ou exploração de temas emergentes durante a conversa. Por outro lado, as entrevistas por e-mail oferecem aos entrevistados a oportunidade de refletir e responder às perguntas no seu próprio tempo, o que pode resultar em respostas mais detalhadas. Foi garantida a confidencialidade e o consentimento.

Em uma Ong, em 2021, os pesquisadores foram *in loco*, para observar “entrevistados” apenas sabiam que era um pesquisador da Universidade FURB, e estava ali para entender sobre a realidade da Ong, e que ficaria durante 4 horas, no período da tarde. As falas foram espontâneas, e eles queriam entender sobre a Ong, vieram 2 crianças, todos os serventes, professores e gestores. Em nenhum momento teve uma troca, o papel ali do pesquisador era de apenas observar e escutar. Ao observar diretamente o ambiente e os participantes da pesquisa, foi possível obter informações detalhadas e ricas sobre comportamentos, interações e dinâmicas específicas. Isso permitiu uma compreensão mais aprofundada do fenômeno em estudo. A observação foi não intrusiva: o contrário de outros métodos de coleta de dados, como entrevistas ou questionários, a observação *in loco* permite que os pesquisadores obtenham informações sem interferir ou influenciar o ambiente ou as pessoas observadas. Isso pode levar a uma maior validade dos dados, pois eles são obtidos em situações naturais. Com a detecção de aspectos não verbais, a observação *in loco* permite capturar não apenas a comunicação verbal, mas também os aspectos não verbais, como linguagem corporal, expressões faciais e gestos. Esses elementos podem fornecer insights valiosos sobre sentimentos, emoções e interações sociais. Com a contextualização e compreensão do ambiente, ao observar diretamente o ambiente em que o fenômeno ocorre, foi possível compreender as influências contextuais e as dinâmicas sociais que podem afetar o comportamento e as interações das pessoas. Isso ajudou a obter uma visão mais abrangente e contextualizada do fenômeno em estudo. E ao final, o mais importante, pode-se verificar a consistência entre discurso e prática. Com a observação *in loco* foi possível ajudar a identificar discrepâncias entre o que as pessoas dizem e o que realmente faziam.

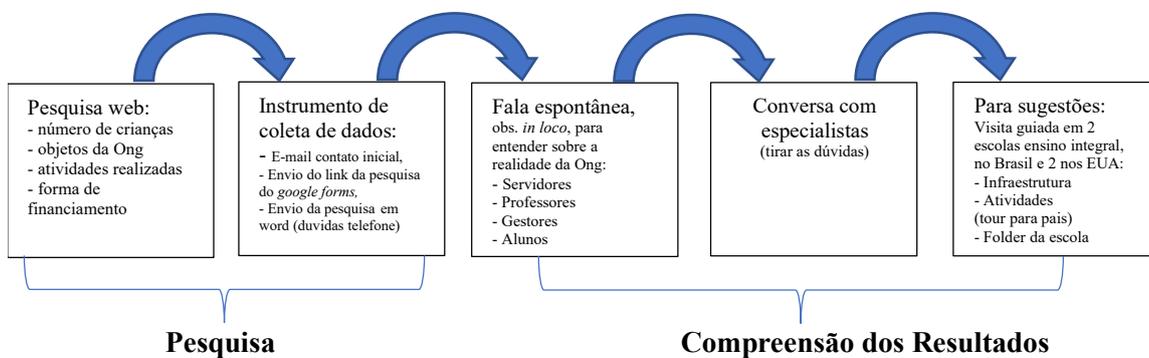
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ONGS: UM ESTUDO SOBRE A PANDEMIA

Isso é especialmente útil em pesquisas que envolvem comportamentos, atitudes e práticas que podem ser diferentes quando observadas diretamente.

Também foram buscados dois especialistas, indicados pelos entrevistados, que atuam como consultores em Ongs, pois algumas percepções tiveram que ser confirmadas tanto da pesquisa observacional como da pesquisa *in loco*, já que o tempo foi reduzido, e foi necessário evitar viés/subjetividade de interpretação da pesquisa. Foi indicada pesquisas realidades distintas, do ensino integral, em instituições privadas, onde a realidade ideal seria observada.

Para entender ainda mais, e depois das sugestões feitas pelos entrevistados e poder sugerir melhorias na situação atual, foi feita nova pesquisa bibliográfica, buscando informações sobre a educação no contraturno em outros países. Assim um dos pesquisadores foi visitar *in loco* duas escolas nos EUA, uma em Ojai e uma em Los Angeles, pois na Califórnia o clima e o estilo latino-americano são semelhantes, apesar de estar em um país desenvolvido, referência em educação. A pesquisa foi feita com o intuito de novamente usar a técnica *in loco*, desta vez para entender como funciona o ensino integral, tendo o objetivo de observar, para tentar formular sugestões de melhoria ao final deste trabalho. Duas escolas em Blumenau, mesma cidade das entrevistas das Ongs selecionadas, de ensino integral, também foram visitadas. Novamente, a ideia foi apenas de observar com o intuito de formular sugestões ao final deste trabalho. As duas escolas no Brasil e nos EUA foram visitadas (tour para pais que querem colocar seus filhos na escola), e o material escrito de apresentação das escolas foi lido, as visitas ocorreram nos meses de janeiro e fevereiro de 2022, quando as atividades escolares estavam voltadas a ser 100% presencial. Importante lembrar que na visita dos 4 colégios semelhantes no volume de alunos e no fato de serem integrais, apenas a parte estrutural e a parte de atividades foram analisadas, e os dados levantados foram utilizados apenas nas sugestões dos resultados.

Figura 1: Etapas da Pesquisa (para responder os objetivos da pesquisa)



Fonte: autores (2023)

A base teórica do instrumento de coleta de dados foi sistematizada no quadro a seguir.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ONGS: UM ESTUDO SOBRE A PANDEMIA

Quadro 1 – Teoria

Teoria	Autor	Conceito	Categoria	Dimensão	Definição
Orientação Empreendedora (2.3)	Miller (1983)	A orientação empreendedora responde pelos métodos e estilos de gerência aplicados pela organização no fomento das qualidades empreendedoras de todo o negócio, podendo ser identificado como a postura adotada pela empresa.	Dimensões de abrangência e atuação da orientação empreendedora.	Inovatividade	Gerar e fomentar a inovação em toda a escala da organização, priorizando a melhora contínua.
				Proatividade	Ter a capacidade muito além de reagir as mudanças do ambiente, mas sim moldar-se e antecipar novos passos.
				Assumir riscos	Capacidade da organização em enxergar e calcular os riscos inerentes ao processo empreendedor.
Hibridismo Organizacional (2.2)	Battilana e Lee (2014)	Resposta organizacional para lidar com lógicas institucionais conflitantes.	Dimensão do empreendimento social	Lógicas Institucionais	Enfatiza o pluralismo organizacional e a diferenciação como respostas às pressões institucionais, desafiando as tradicionais respostas isomórficas
				Legitimidade	Busca por aceitação no âmbito organizacional para mobilizar recursos em prol da organização.

Fonte: Tradução testada e adaptada por Possamai (2015), e Villar (back translation)

Após da coleta de dados: no site, com o roteiro de entrevistas, na pesquisa in loco nas Ongs e escolas particulares e nas conversas com os especialistas, as informações foram transcritas e organizadas por temas, padrões e categorias nos dados coletados. Nos sites foram feitas as transcrições e revisões do conteúdo dos sites, com palavras-chave, frases e ideias recorrentes. Com base nas categorias identificadas, relacionadas as teorias, foi realizada a análise temática dos dados. Pode identificar tendências, conexões e relações entre as diferentes categorias e desenvolver uma compreensão mais profunda do fenômeno em estudo.

A triangulação dos dados foi comparada e contrastada as informações coletadas de diferentes fontes, como entrevistas e análise de sites. Isso ajudou a validar as descobertas e obter uma visão mais holística do fenômeno em estudo. Apresentação dos resultados, depois de concluir as várias análises em separado, foram confrontadas com estudos e teorias estudados, e entre si, para responder os objetivos da pesquisa. Cabe lembrar que com a pesquisa in loco e a entrevista com especialistas, foi possível a verificação da consistência entre discurso e prática. Também é importante informar, que a pesquisa é resultado de um grupo de pesquisas, que foram apresentados em relatórios detalhados individuais.

4. Análise Dos Resultados

4.1 Organizações Híbridas e os Empreendimentos Sociais

Para caracterizar as organizações estudadas, é importante saber que no Brasil, ao contrário do que acontece no mundo, as escolas em sua maioria não são em período integral, e o número de creches não é suficiente para atender crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social; assim é necessário que sejam criadas instituições conhecidas como de contraturno social. Essas instituições mais comumente chamadas de Ongs, atuam no contraturno junto as crianças que não têm quem cuide delas enquanto os pais estão trabalhando. No caso deste estudo, as Ongs estudadas possuem atividades pedagógicas e de cuidado às crianças, atividades pedagógicas normalmente são voltadas para atividades esportivas, em um ginásio feito no local ou, na falta do mesmo, são feitas no pátio das instituição; em culturais e artísticas como aulas de teatro, música, filmes e vídeos, participação de jogos e brincadeiras com o intuito de ensinar sobre arte, pintura, artesanato, costura, leitura de livros e contos, desenhos, criação de arte com colagem, uso de reciclados. Além do ensino de profissões, de preferência com a inclusão digital, com o intuito de preparar os adolescentes para o mercado de trabalho.

Várias atividades são feitas como feirinhas, exposições, projetos para reciclagem, educação familiar, desenvolvimentos de bazares, venda de alimentos, participação para pedágios, gincanas, campeonatos, ... com o intuito de integrar e melhorar a qualidade de vida das crianças e auxiliar no seu financiamento. O grande desafio existente nas Ongs estudadas, é que não querem ser vistas apenas como um local onde os pais depositam seus filhos, nem como um colégio, eles querem ser vistos e compreendidos como agentes de transformação, ou seja, que tem o intuito de não apenas ocuparem o tempo das crianças e adolescentes, mas de transformar suas crianças em indivíduos que irão impactar positivamente na sociedade.

Foram separadas algumas missões das Ongs encontradas no site do Blumenau Social:

“Atender crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade e/ou risco pessoal ou social, proporcionando-lhes atendimento integral, através de atividades socioeducativas e biopsicossociais que visem o seu desenvolvimento holístico e harmônico; respeitando-os em suas fases específicas de desenvolvimento e na sua individualidade; defendendo seus direitos e a vivência da cidadania, sendo a entidade um espaço onde a criança construa seus conhecimentos e amplie suas experiências.” Lar Betânia e Bethel(possui várias unidades).

“Acolher com amor e respeito crianças e adolescentes em estado de vulnerabilidade, com atividades no contraturno escolar e encaminhamento ao mercado de trabalho, criando perspectivas para a construção de um futuro melhor.” Casa de Acolhida São Felipe Néri

“Oferecer às crianças e adolescentes carentes, em vários aspectos, condições dignas de sobrevivência através de cuidados básicos e higiene, além das áreas pedagógicas, emocionais e espirituais.” Amiguinho Feliz

“Desenvolver ações socioeducativas, que valorizem a infância e adolescência, com vista ao favorecimento do processo de ensino-aprendizagem, acesso ao conhecimento para exercício da cidadania e a construção de valores éticos, respeito à pluralidade cultural e demais diferenças.” Puro Amor

“Ofertar serviços voltados aos segmentos sociais mais vulnerabilizados, em situação de risco pessoal e/ou coletivo” Associação Pedagógica Eurípedes Basanulfo

“A missão da Sociedade Casa da Esperança é estimular, orientar e acompanhar as crianças, adolescentes e famílias por meio de atividades socioeducativas que levem ao exercício da cidadania, contribuindo para a formação de cidadãos capazes de mudar o rumo de suas vidas.”

“Oferecer atendimento de excelência em educação integral a crianças entre 2 e 6 anos através de ações de proteção e transformação social.” Bom Amigo

“Proporcionar às crianças, adolescentes, jovens e adultos, em situação de vulnerabilidade social, oportunidades que contribuem para o seu desenvolvimento cultural, sua responsabilidade socioambiental, através de oficinas artísticas em diversas modalidades.” Associação: Criança em Primeiro Lugar

“Trabalhar para conseguir melhorias duradouras na qualidade de vida das crianças menos favorecidas e de suas famílias, por meio de processos que unam as pessoas de diversas culturas e acrescentem significado e valor às suas vidas.” Ong Amigo Esperança

“Proporcionar às crianças, adolescentes, jovens e adultos, em situação de vulnerabilidade social, oportunidades que contribuem para o seu desenvolvimento cultural, sua responsabilidade sócio-ambiental, através de oficinas artísticas em diversas modalidades.” Associação Criança em Primeiro Lugar

“Promover o desenvolvimento integral do educando através da interação, formando cidadão ativo e transformador da sua realidade. Busca-se desenvolver a criatividade, expressão de ensinamento e de habilidades motoras, fornecendo condições de formação do ser humano ativo e crítico.” São Roque

“A Missão do CEI Pérola é “contribuir para o desenvolvimento da promoção humana e do bem-estar social, auxiliando na prevenção de problemas com base na prática da ação social e pedagógica, proporcionando condições para o desenvolvimento físico, psicológico, intelectual, espiritual e social da criança, em complemento à ação da família, garantindo assim sua cidadania”. Arnold Hadlich - CEI Pérola

Ao estudar os sites das Ongs, percebe-se que todas tem em torno de 100 crianças vinculadas, e que trabalham com o intuito de orientar e estimular as crianças, para proporcionar um melhor futuro e um impacto reduzindo a vulnerabilidade. As Ongs atuam localmente, mas sempre pensando em desenvolver indivíduos capazes de impactar positivamente em seu meio, algumas tem vínculo religioso, mas todas querem reduzir a desigualdade social por meio do desenvolvimento do ser humano.

Um dos problemas encontrados nas Ongs de contraturno é a necessidade de cuidar e desenvolver crianças, sem ter um conteúdo necessário para cada dia, pois os colégios possuem livros didático-pedagógicos claros, com estudos prévios de quanto tempo e que tipo de conhecimento é passado. Em muitos casos, as Ongs trabalham com voluntários, sem um cronograma e conteúdos descritos assim a regra acaba sendo inovar diariamente, sem a percepção real dos gestores, de quão inovadores eles são.

Ao se estudar a realidade em outros países, observou-se que o ensino público é eficiente, como na Europa, Escandinávia e América do Norte. As escolas em boa parte destes países possuem carga horária maior que do Brasil e a criminalidade é menor que a encontrada aqui. Assim as crianças no Brasil, e em países subdesenvolvidos de maneira geral, estão diante de perigo real. No Brasil, a lei proíbe as crianças de ficarem em casa sozinhas, mas os relatos informam que a televisão e o celular acabam sendo parte da companhia das crianças, enquanto os pais trabalham e não estão nas Ongs de contraturno. Adiciona-se ainda o perigo com as crianças, ao andarem e ficarem sozinhas, tanto pela incapacidade como pelo perigo real do aliciamento da prostituição infantil e tráfico de drogas.

Assim a pesquisa aponta dois pontos fundamentais, como orientar e qualificar os cuidadores das crianças e adolescentes em Ongs de contraturno, sendo que não existe um critério de avaliação, aprendizado e padrão de comparação entre elas. Ao mesmo tempo, a pesquisa aponta que as Ongs têm medo de serem proativas, de inovarem e de correrem risco, por causa do impacto na percepção dos mantenedores delas. É importante lembrar que não existe um padrão real mínimo de educação e formação dos profissionais que ficam com as crianças neste tipo de Organização. Os profissionais que atuam as Ongs, atuam muitas vezes de forma voluntária, e a falta da presença do Governo, gera além da insegurança financeira, de qualificação e normatização, existe também a falta de segurança dos profissionais que atuam nas Ongs, que também deve ser considerada.

O que se percebeu ao analisar os sites e com perguntas por telefone, que ocorreu uma redução das atividades e impactados, e que o maior problema além da redução do número de crianças e voluntários, foi o impacto na situação financeira. Foi percebido que o esforço em continuar auxiliando as crianças no contraturno, no período de pandemia praticamente não existiu. Primeiro porque não existe um canal formal, registrado, de como contatar as crianças para elas, de forma remota, receberem qualquer atividade ou material preparados pelas Ongs. Boa parte das crianças e adolescentes não tem/tiveram acesso a internet, nem a aparelho eletrônico vinculado a internet para que os profissionais da Ong possam auxiliar. As Ongs e seus voluntários na maioria dos casos, tem acesso restrito, mas tem acesso a internet e algum aparelho. Na pandemia alguns voluntários tentaram fazer kits e entregar nas casas de algumas crianças, assim como cestas com alimentos, para que as crianças e adolescentes tivessem mesmo na Pandemia alimentos e atividades. Cabe lembrar que a maioria das Ongs dá em média 2 refeições as crianças por dia, considerado um fator de estímulo para os pais deixarem seus filhos nelas e, muitas vezes, as únicas refeições da criança no dia.

Ressalta-se que o maior problema das Ongs (empreendimentos sociais) está em perseguir com a sua dupla missão de alcançar sustentabilidade financeira e propósito social e, portanto, não se encaixam perfeitamente nas categorias convencionais de organizações privadas, públicas ou sem fins lucrativos; corroborando com os estudos de Doherty et al. (2014).

4.2 Orientação Empreendedora

As Ongs não se percebem como empreendimento inovadores. Nos relatos espontâneos dos funcionários e servidores entrevistados, evidenciou-se que os “criadores” da Ong são vistos como Empreendedores (Heróis em muitos casos), que lutam batalhas diárias para manter as Ongs atuando. Na pandemia, contudo, verificou-se o desespero dos gestores, que tiraram em muitos casos, seus recursos pessoais e de pessoas conhecidas para manter o pagamento dos funcionários, água, luz, etc. A expectativa pela volta das atividades, possibilidade de fazer pedágios (coleta de recursos em espaço público) e abertura de editais por parte da Prefeitura.

Uma parcela importante das Ongs e seus funcionários são inovadoras em si, cria diariamente formas de atuar da melhor forma possível com as crianças e adolescentes, dentro dos recursos humanos e financeiros estabelecidos, que são mutáveis, pois normalmente depende de doações.

São perceptíveis as 3 dimensões da orientação empreendedora nas Ongs estudadas, mas os gestores não se consideram empreendedores e nem que suas organizações o são. Estes gestores, por vezes norteados por princípios religiosos que fundamentam a operação das Ongs que trabalham, buscam desenvolver novas formas de pensar e agir, para solucionar os problemas existentes. Mas eles não percebem como inovação, e também não buscam se comparar com outras Ongs. Existe um medo claro em se arriscar, a segurança desde a gestão ao apoio as metodologias usadas em aula, ao mesmo tempo, inovam o tempo todo, pela escassez de recursos e imprevisibilidade; além da falta de regras nas avaliações, e modelos a serem seguidos. As Ongs não buscam liderar e não se acham proativas, mas no dia a dia demonstram proatividade para a gestão de recursos escassos. Por exemplo, quando recebem a doação de tecidos, linhas, ... ensinam as crianças a costurarem, fazem bazares, criam utilidade para tudo, o tecido vira uma cortina, um pano de chão, uma boneca, um balanço, uma bola, uma capa para um instrumento musical. Por não buscarem retorno financeiro, não percebem que o retorno “financeiro” é a transformação que conseguem junto aos impactados, pois transformam diariamente centenas de vidas, e mesmo assim querem fazer mais. Observou-se que os impactados não eram apenas as crianças, mas todos envolvidos no processo: pais, professores, servidores, voluntários, pessoas que doam, ou seja, toda a comunidade.

4.3 Dimensão de Proatividade

A proatividade é inerente a criação da Ong, a necessidade dos outros, acaba gerando a necessidade da proatividade. Os gestores passam todos os dias no processo contínuo de desenvolvimento de estratégias, que visam atrair novas oportunidades, para possibilitar que, de forma contínua, as Ongs sejam atrativas para se autofinanciar por meio de doações e auxílios estaduais, para atrair profissionais e voluntários dispostos a trabalhar em local inseguro. Sem doações contínuas as Ongs fecham, e com fluxo incerto de crianças e adolescentes, que não tem qualquer tipo de obrigação em comparecer na Ong, pois eles não recebem diploma, passam de ano, ou recebem qualquer salário. Ou seja, o trabalho da Ong é que faz com que todos queiram estar na Ong. Os pais passam o dia todo trabalhando, e eles precisam estudar para o colégio para passarem de ano. A Ong tem que ser atrativa, em um mundo cheio de estímulos, e onde a internet virou o maior companheiro da nova geração. Ressalta-se a falta de apoio do governo, falta de parceria com as escolas, falta de um programa ou qualificação dos profissionais que atuam na Ong geram real discrepância e falta de vontade, ou não possibilidade de comparação dos trabalhos realizados entre as Ongs. Para avaliar o desempenho, indicadores como número de alunos, faltas, atividades concluídas, demonstração de conhecimento em pintura, esporte, dança, costura, música seriam a forma de avaliar os resultados das Ongs, critérios esses que não são avaliados. Outra forma de avaliar seria a qualificação dos voluntários e funcionários das Ongs. É importante destacar que no Brasil, a doação está diretamente ligada na credibilidade, ou seja, honestidade comprovada da Ong. O que é avaliável realmente é o número de refeições, número de alunos, quantidade de cursos, número de funcionários, número de cursos e horário de atendimento. Ou seja, como eles podem se comparar, se são bons ou maus, se fazem bem o seu trabalho ou não, se todos estão atuando em áreas de extrema demanda, e sem igualdade de situações, ou indicadores reais de comparação.

4.4 Dimensão de Inovação

A dimensão da Inovação está relacionada com a capacidade da organização, por intermédio de seus líderes, apoiar e incentivar a geração de novas ideias sejam elas relacionadas a formas produtivas, metodológicas e produtos que visam beneficiar a performance da empresa (Lumpkin & Dess, 1996). Existe uma dificuldade das Ongs entrevistadas se compararem com outras Ongs que atuam na mesma área de atuação, a falta de critérios reais, e a falta de tempo e recursos, gera a posição comparativa média, uma boa forma de se qualificar.

A inovação gera medo, pois crianças podem ficar sem comida e local para ficar, caso a inovação ocorra de forma errada. Assim as inovações são feitas em sala de aula, em processos internos, em problemas enfrentados pelos gestores no processo, levando em consideração questões muito pontuais. Mas a cultura da inovação existe, e está vinculada em fazer mais com cada vez menos. Na pandemia pode-se perceber que sem recursos na casa das crianças, em caso de não trabalho em grupo, a forma de atuar ficou bem comprometida, se o uso dos recursos da internet não estiver disponível, e se o acesso físico for difícil.

4.5 Dimensão de assunção de riscos

Trabalhar em uma Ong, é trabalhar na incerteza, todos os riscos são calculados. A Secretaria de Educação deve ser qualificada com a área de desenvolvimento de arte e cultura do município para auxiliar as Ongs de contraturno. Sem qualificar os profissionais, e sem a ajuda real do Governo, é injusto deixar toda essa demanda e responsabilidade para igrejas, associações, empresários e voluntários. No caso das Ongs em área de risco, representam risco pessoal, social, psicológico e organizacional, para o gestor e para toda a sua equipe. Fica difícil analisar os resultados dos riscos enfrentados diariamente, sem indicadores de qualificação própria, inclusive proteção das Ongs. A área médica (área física e mental) deveria estar nas Ongs, que enfrentam adolescentes abusados, espancados e negligenciados. As equipes que trabalham nas Ongs são equipes motivadas e que trabalham em conjunto, sem isso os riscos assumidos

são muito elevados. Os empreendedores heróis que normalmente iniciaram as Ongs, e continuam sustentando o sonho de ajudar o próximo, dividem seu sonho com todos que podem, para conseguirem impactar na vida de mais jovens, colocando em risco, inclusive seu patrimônio pessoal.

Entender a realidade das Ongs em contraturno é fundamental para entender e mensurar o empreendedorismo nas mesmas. A pandemia demonstrou apenas a falta de compreensão de como somos impotentes, assim como as Ongs, quando não é possibilitado o trabalho no coletivo. A pobreza fica menos dolorida, quando todos trabalham em conjunto e percebem o sofrimento do outro. O isolamento gerado pela pandemia vai trazer sequelas muito graves para as crianças e adolescentes, e não é apenas de formação, mas psicologicamente falando, o trabalho da Ongs de contraturno será ainda mais importante, pois quando a criança e o adolescente não têm regras e metodologias fixas, eles demonstram seu eu real, e o eu real vivido pelos adolescentes em área de periferia e risco é algo que este artigo não teve o objetivo de abordar, mas é muito mais complexa e difícil que imaginamos.

4.6 Dimensão de Legitimidade

A legitimidade é um conceito que quando falamos de Ongs que necessitam participar de editais governamentais, passar por auditorias e serem o mais transparente possível, é fundamental. A percepção que a sociedade tem da organização como sendo apropriado, aceitável e digno de apoio por parte de outras partes interessadas, como instituições que financiam, no caso dos entrevistados, a maior parte dos recursos vem de empresas, igrejas, Governo e sociedade. Mas a legitimidade acontece frente aos funcionários, alunos, pais, comunidade e sociedade em geral. A legitimidade está relacionada à crença de que uma organização opera de acordo com normas e valores sociais estabelecidos, sendo muito correta e honesta. O medo de perder a legitimidade muitas vezes faz com que riscos não sejam permitidos.

4.7 Dimensão de Lógicas Institucionais

A lógica institucional das Ongs abarca normas, regras, crenças e valores que moldam o comportamento e as práticas de uma organização. Normalmente norteadas de origem também religiosa, já que boa parte das Ongs possuem vínculo com alguma instituição religiosa. As organizações estudadas operam de forma muito semelhante, desde como tomam decisões e como se relacionam com outras partes. Elas seguem as leis, regulamentos, costumes da região e do tipo de entidade, normas vindas de editais e de orientações da Secretaria da Educação. A lógica institucional possui um conjunto de expectativas que orientam o comportamento organizacional e são amplamente aceitas e compartilhadas por membros da sociedade. Corroborando com os autores Battilana e Lee (2014), argumentam que a lógica institucional desempenha um papel importante na formação da identidade organizacional e na criação de legitimidade, as organizações estudadas alinham suas práticas e estratégias com a lógica institucional dominante, normalmente ditada pela Prefeitura, para obter reconhecimento e apoio político.

Em resumo, a lógica institucional, é um conjunto de normas, crenças e valores que moldam o comportamento e as práticas das Ongs estudadas, e desempenha um papel fundamental na formação da identidade e legitimidade das organizações, que atuam de forma muito semelhante. Justificando a não necessidade de repetição das entrevistas.

4.8 Impactos da Pandemia e Sugestões

Os principais impactos da Pandemia foram alarmantes. A Pandemia demonstrou que as Ongs dependem das Instituições Públicas e das Entidades que as apoiam. Sem recursos, atuando em zona de periferia, aonde a tecnologia não chegava, e o acesso era muito difícil. E sem poderem usar a infraestrutura, pois estavam proibidos de funcionar. Apenas qualificar, se preparar para a volta das

atividades, e buscar alternativas para ajudar as famílias de alunos que precisavam com mais urgência, foram as atividades principais ao longo da crise. Os editais de financiamento demoraram muito para voltar, o que impactou negativamente nas organizações estudadas. A força de vontade dos funcionários e voluntários nas Ongs, como o intuito de ajudar os alunos, foi algo notável. Apesar da boa vontade de todos que atuam nas Ongs, as crianças e adolescentes precisam estar na vanguarda das mudanças políticas, eles precisam estar no centro dos esforços de preparação para pandemias e nos processos políticos de garantia de direitos em contextos de crise.

Os pais trabalham para sobreviver, eles não podem trabalhar, não conseguiram estudar nem estar nas Ongs que cuidam deles, o que eles poderiam fazer? Os políticos precisam pensar neles. A realidade das instituições privadas, aqui e no exterior, vai além de melhor qualidade, elas são mais rápidas e eficientes. O Brasil demorou para atuar ativamente com o intuito de auxiliar as crianças. Ficou claro que as famílias com poucos recursos monetários, lidando com graves desigualdades socioeconômicas associadas tiveram em seus filhos os maiores impactados com a Pandemia. As escolas e professores desempenham um papel fundamental, e devem ser qualificados para atuar durante e depois de crises, e as Instituições Públicas devem criar locais de aprendizado, brincadeiras, interações sociais, mas também como locais de bem-estar e refeições em momentos de crise. O papel multissetorial das escolas e Ongs como centros fundamentais para cuidar da saúde dos nossos jovens e futuro da nossa nação. Por fim sem o esforço da comunidade onde as Ongs estão inseridas, de indivíduos com boa vontade, de professores corajosos e dos gestores, as Ongs teriam deixado de existir. As pressões financeiras e o stress gerado com a Pandemia fizeram com que o empreendedorismo dos gestores e participantes das Ongs fossem realmente o grande diferencial.

5 Discussões E Considerações Finais

Com o surgimento da pandemia um novo modelo de gestão empreendedora teve que ser incorporado nas Ongs, a gestão de recursos humanos e financeiros viraram prioridade para as Organizações. Foi importante entender as peculiaridades que envolvem as Ongs que atuam com assistência social para crianças, pois as restrições que surgiram na Pandemia impactaram durante o período maior neste grupo de indivíduos.

Com a volta das atividades no “pós-pandemia”, as instituições pesquisadas, as Ongs de contraturno, estiveram entre as últimas que tiveram suas atividades retomadas, e os editais de financiamento municipais/estaduais e federais demoraram bastante a sair. As sequelas da falta de recursos humanos e financeiros refletiram sobre a realidade social, em que os pais foram obrigados a retomar suas atividades de trabalho, sem ter onde deixar seus filhos, que ainda não tinham retomado seus estudos, e não tinham onde ficar, obrigaram as crianças a ficarem na casa de avós, vizinhas e até mesmo sozinhas.

A gestão destas Ongs pesquisadas tentou tomar decisões usando a inovação, a proatividade, assumindo inúmeros riscos. Observou-se que no lugar de buscarem exemplos nos seus concorrentes (outras Ongs), a unidade gerenciada não se utilizou do beachmarketing, nem se considerou iniciadores de ações para lidar com o momento vivido. Ou seja, houve fases de imobilidade, e os problemas foram “solucionados”, um por vez, buscando conhecimentos prévios e apoio da rede de contatos. Sem considerar o momento da Pandemia, as Ongs analisadas, em sua maioria, buscaram unir esforços com os “concorrentes”.

As unidades pesquisadas afirmaram introduzir novos serviços e atividades didático-pedagógicas e recreativas, conforme os voluntários disponíveis e os recursos recebidos. Ressalta-se ainda que as Ongs pesquisadas, em geral, se consideram dentro de um padrão de expectativas, evitando introduzir novas ideias, produtos e ações. Uma explicação pode ser a forte regulamentação existente relacionada a atuação com crianças, além das inúmeras regras próprias de prestação de contas financeiras e sociais para seus mantenedores.

Ao analisar a dimensão de proatividade, observa-se que as Ongs tentam ser proativas, mas não conseguem inovar radicalmente. Ao analisar a dimensão de inovatividade, observa-se que não existe ênfase em planejamento e desenvolvimento, liderança e inovações no seguimento das Ongs; existe sim,

um senso comum das expectativas sociais, e um envolvimento social nas atividades desempenhadas pelas Ongs para alcançarem um serviço e instalações de qualidade para suas crianças. O maior problema relatado consiste na falta de recursos, mas ao mesmo tempo, não são buscadas atividades inovadoras para alavancar mais recursos.

Na dimensão de correr riscos, observou-se que as Ongs se posicionam como conservadoras. Ou seja, a busca por financiamentos externos, a busca por encontrar novas formas de atuar com as crianças, seus colaboradores, na forma de conseguir recursos e na gestão, são o que consideram normal para o tipo de atividade. Verificou-se, em complemento, que idealizadores e gestores das Ongs, demonstram cansaço e frustração, pois a gestão e os resultados são vinculados aos envolvidos, ou seja, aos esforços sempre das mesmas pessoas e da rede de contato da Ong questionada.

A demanda por parte da comunidade local existe, mas os recursos humanos, os estruturais e os financeiros são restritos, e a continuidade da organização constitui uma preocupação. Devido à natureza da organização, ou seja, ser Ong e atuar com crianças, faz com que os atos corajosos sejam desestimulados, e conseguir recursos tenha relação direta com rede de contatos, cumprir requisitos exigidos em editais e cartilhas. Quando confrontada a Gestão com decisões que envolvem incerteza, a unidade é gerenciada com uma postura mais conservadora. Mesmo em momentos de crise, como a pandemia. Para tentar entender como estão os resultados das Ongs, as respostas demonstram que a insatisfação financeira é generalizada, e a sensação de que eles poderiam obter melhores resultados, é notória. Os respondentes acreditam estar fazendo um bom trabalho, dentro da média geral, para sobreviverem, e atuarem em suas Ongs. A ideia de expandir, fazer novas unidades e atividades não surgiu por parte deles, eles consideram que sobreviver a Pandemia, já foi bem difícil. Assim é importante, por meio desta pesquisa, revelar para as instituições que apoiam as mesmas, que o papel de ser proativo deve ser estimulado, assim como a inovação. Conseguir não somente atuar com as crianças de forma inovadora, mas repensar todo o processo é necessário.

A dimensão de legitimidade acaba fazendo com que as Ongs percam oportunidades, pois ser diferente, e fazer algo fora do esperado pela Comunidade pode fazer com que eles percam sua legitimidade, mais que isso, sua fonte de renda.

Quando analisada a dimensão da lógica institucional, em uma Ong, as normas, regras, crenças e valores realmente moldam o comportamento e as práticas delas, estando muitas delas já expostas em seus sites, sendo todas as Ongs muito semelhantes.

Entender esse tipo de organização é muito difícil. Os artigos existentes sobre o assunto falam muito da vulnerabilidade e das dificuldades encontradas. Não existe um padrão necessário básico de abertura as Ongs, boa vontade, network e adaptação das leis de escolas são adaptadas para documentações e licenças. Destaca-se que as Ongs surgiram para suprir uma lacuna deixada pela ineficiência do Governo. Essa ineficiência gera indignação nas pessoas, apontados como “heróis” que pegam a causa social para si, e buscam outros “heróis” para trabalharem com eles. Eles são empreendedores, e empreendedores querem solucionar problemas, não se comparados e reconhecimento. Eles apenas querem auxiliar o máximo de crianças que conseguirem.

Toda crise gera oportunidades, mas essas não foram visualizadas pelos entrevistados. Várias instituições internacionais estão oferecendo qualificações, doações e recursos para recuperar os problemas ocasionados pela Pandemia, mas eles têm medo, e acabam não tentando ajuda. Utilizar os recursos de forma inovadora, ampliando o número de impactados e melhorado a qualidade das organizações pesquisadas consiste em uma necessidade que deve ser contemplada por mais organizações do segmento, para melhorar e orientar o bem-estar social. Ressalta-se as crianças são o futuro do país, então, repensar e inovar no tratar delas, é fundamental. Cabe às instituições públicas orientar e qualificar as Ongs para as mesmas se beneficiarem de recursos que não são apenas os dados pelo Governo, e agregarem práticas que não são apenas as tradicionais ofertadas pelas outras Ongs.

Ao pensar em alternativas, surgiu o utilizar as instalações dos colégios para atividades no contraturno, trazer as atividades das Ongs para os colégios, e fomentar que as inovações venham das novas demandas das crianças. Sugere-se que as Ongs atuem também nas escolas próximas.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ONGS: UM ESTUDO SOBRE A PANDEMIA

Em uma sociedade onde o virtual (internet) impacta tanto, onde o virtual pode ser o novo presencial, será que implementar o uso de ambientes educacionais na área de artes e esportes virtualmente não podem trazer melhores resultados? A inteligência artificial, além da crise causada pela Pandemia, indica que a educação pode ser ofertada virtualmente, e que o formato tradicional de aula dada pelos professores irá mudar. Novos estudos são necessários, e nova forma de solucionar a problemática do contraturno na vida as crianças, principalmente em áreas de vulnerabilidade é emergencial, principalmente em momentos de crise, como a Pandemia vivida em 2020. As Ongs pesquisadas não estavam preparadas, mesmo sendo inovadoras, não inovaram no momento de crise.

As Ongs de contraturno têm um papel fundamental no desenvolvimento e proteção das crianças e adolescentes, enquanto seus pais trabalham para sustentar nossa economia. Percebe-se por meio das informações coletadas, que as Ongs e seus participantes são bem geridas e inovadoras, apesar da escassez e insegurança diária, gerada pela falta de comprometimento do Estado com elas.

As Ongs surgem para solucionar problemas que os Governos deixaram e que impactaram na sociedade, são lacunas. Mesmo sem todos os recursos necessários, orientação e estrutura, indivíduos/heróis geram locais amorosos, educativos e estimulantes para centenas de adolescentes cheios de energia, fome e com problemas. A pro atividade é necessária, assim como a inovação e o correr riscos para que as Ongs sobrevivam. Segundo a pesquisa a percepção dos Gestores é que as suas Ongs estão fazendo seu papel, com dificuldades, na média geral comparativamente com as outras Ongs. Ao analisar todas as Ongs, elas auxiliam em média um número semelhante de crianças e adolescentes, com algumas atividades semelhantes, mas com realidades bem diferentes; pois as doações e recursos financeiros e humanos são eles que geram os meios que serão utilizados em sala de aula. O processo é diferente em cada instituição, pois não existe uma qualificação, modelo ou formação.

Sugere-se que a Secretaria Municipal de Educação, Cultura, Esporte, Lazer, Saúde, Assistência Social se unam, e desenvolvam projetos em conjunto para auxiliar as Ongs que atuam no contraturno, auxiliando na educação, infraestrutura e gerando recursos constantes para a manutenção das Ongs estudadas. Ressalta-se também que o Governo perceba que a função é do Estado de educar e dar segurança para as crianças e adolescentes. E que as crianças e adolescentes de área de periferia são as que possuem maior risco social. Os modelos existentes em países desenvolvidos, onde as crianças passam o tempo necessário no colégio, com infraestrutura e estímulos variados, onde a educação, cultura, esporte, saúde e lazer são proporcionados de forma adequada, durante todo o período que os pais estão ocupados em seus trabalhos.

Enquanto o Brasil não consegue proporcionar escolas integrais públicas, para seus alunos, estimulando não somente a educação, para as crianças e adolescentes, as Ongs de contraturno devem ser mais bem assessoradas, financiadas e protegidas pelo Governo. Escolas integrais no Brasil e no exterior possuem atividades muito semelhantes as existentes nas escolas públicas e Ongs de contraturno, obviamente considerando particulares e maior recurso para uso das aulas dadas. Obviamente os equipamentos e aulas de cinema, mídias, jogos, teatros, atividades culturais e esportivas são dadas com muita qualidade, mas com menos recursos. Mesmo assim, dentro dos limites financeiros, ainda está sendo feito um excelente trabalho.

Com a pesquisa, pretendeu-se conhecer as Ongs de Blumenau, compreender os impactos da Pandemia, sugerir melhorias, e por fim, utilizar as dimensões da orientação e hibridismo organizacional para entender melhor a forma de atuação dos gestores destas Ongs, que sobrevivem em um ambiente com muitas dificuldades diariamente, foi um grande achado de pesquisa. Melhores práticas para melhorar a situação atual, e auxiliar na conduta futura durante crises devem ser mais estudadas, e incluídas nas políticas públicas.

6 Referências

- Andres, L., Moawad, P., Krafft, P., Denoon-Stevens, S., Marais, L., Matamanda, A., ... & Giatti, L. (2023). The impact of COVID-19 on education, food and play-leisure and related adaptations for children and young people: international and national Overviews. PANEX-Youth WP2 full report.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Boholm, Å., Henning, A., & Krzyworzeka, A. (2013). Anthropology and decision making: an introduction. *Focaal*, 2013(65), 97-113.
- Bridgstock, R., Lettice, F., Özbilgin, M. F., & Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 557-574.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- crianças durante a pandemia. *Cadernos CEDES*, 42(118)), pp. 270–282. <https://doi.org/10.1590/CC253117>
- UNICEF (2022). Children in monetary poverty in Brazil: Impacts of the pandemic on the income of families with children and adolescents. Available online: <https://www.unicef.org/brazil/media/18866/file/children-in-monetary-poverty-in-brazil.pdf>.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.
- Denis, J. L., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L. (2011). Escalating indecision: Between reification and strategic ambiguity. *Organization Science*, 22(1), 225-244.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 351-378.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Gómez, R. S., & Haro, S. G. (2012). Relación entre los factores institucionales y el emprendimiento: análisis mediante técnicas cuantitativas. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 13, 54-72.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5-15.
- Haro, S. G. (2010) Influencia de los factores institucionales sobre la actividad emprendedora corporativa. Un analisis causal. Tesis Doctoral, Universidad de Granada.
- Hegazi, M. A., Butt, N. S., Sayed, M. H., Zubairi, N. A., Alahmadi, T. S., El-Baz, M. S., ... & Almurashi, S. H. (2022). Evaluation of the virtual learning environment by school students and their parents in Saudi Arabia during the COVID-19 pandemic after school closure. *Plos one*, 17(11), e0275397.
- Hoeltgebaum, M., Andreassi, T., Amal, M., Andersson, S., & Hensbergen, M. (2017). Corporate Entrepreneurship and International Performance: a Cross-Country Study. *Revista de Negócios*, 22(1), 47-60.
- Hoffman, A., Badiane, K., & Haigh, N. (2012). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit & non-profit divide. In K. Golden-Biddle & J. Dutton (Eds.). *Using a positive lens to explore social change and organizations: Building a theoretical and research foundation* (pp. 131–150). New York: Routledge.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., & Cabantous, L. (2014). Conducting global team-based ethnography: Methodological challenges and practical methods. *Human Relations*, 0018726714535449.
- Khandwalla, P.N. (1977) *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ONGS: UM ESTUDO SOBRE A PANDEMIA

- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135–172.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (2001) Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Martens, C. D. P., & Freitas, H. M. R. D. (2007). Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudos da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. *Adm. Made*, 7 (11), 15-44.
- Miller, D. (1983) The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770–791
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management science*, 24(9), 921-933.
- Ministério da Saúde. (2020b). Painel Coronavírus, Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em 29 de março de 2021.
- Neyland, D. (2008). *Organizational ethnography*. Sage Publications.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2012). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to conflicting institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
- Pisano, G. P., Sadun, R., & Zanini, M. (2020). Lessons from Italy’s response to coronavirus. *Harvard Business Review*, 27.
- Possamai, A. A., Hoeltgebaum, M., Andreassi, T., & Amal, M. (2017). What impacts the performance of technology organization? an entrepreneurial perspective. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16(2), 51-65.
- Possamai, Airan Arinê (2015). Empreendedorismo corporativo, empreendedorismo institucional e performance organizacional : [recurso eletrônico] um estudo relacional em empresas de base tecnológica. FURB: PPGAd, 100.
- Reinert, P. S., Patrício, G. A., Sant’Ana, J. Q., Bona, R. J., & de Souza, J. C. L. (2023). Práticas inovadoras da educação: a responsabilidade corporativa nas universidades brasileiras. *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, 21(6), 4427–4449. <https://doi.org/10.55905/oelv21n6-071>
- Silva, I., Rodrigues da Luz, I., Diniz Carvalho, L., Soares de Gouvêa, M.C., (2022) A escola na ausência da escola: reflexões das
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Watson, T. J. (2011). Ethnography, reality, and truth: the vital need for studies of ‘how things work’ in organizations and management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 202-217.
- WHO - World Health Organization. (2020). WHO Timeline - COVID-19. Disponível em <<https://www.who.int/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>> Acesso em 22 de junho de 2020.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship theory and practice*, 17(4), 5-21.
- Zahra, S. A. (2021). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1), 101143.

DEPENDÊNCIA DE TRAJETÓRIA: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Jeane Caroline Boeira

Mestranda em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: jeaneboeira@gmail.com

Alcione Ricardo Fell

Mestrando em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: uiktyfell@gmail.com

Sílvio Luís de Vasconcellos, D.r.

Doutorado em Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: silviolvasconcellos@gmail.com

Alejandro Knaesel Arrabal, D.r.

Doutorado em Direito

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: arrabal@furb.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo mapear e analisar, com a utilização do software VOSviewer, a evolução da produção científica sob a perspectiva teórica da Dependência de Trajetória na área da Ciência Social. Utilizou-se o método bibliográfico descritivo, tendo como base artigos científicos publicados na Scopus, considerando o período entre 1976 e 2020. As pesquisas identificadas sobre o tema Dependência de Trajetória apontam para a sua importância e capilaridade temática em diversos campos das ciências sociais aplicadas, revelando um cenário crescente e de oportunidades para novas pesquisas. O estudo evidenciou palavras-chave pouco exploradas pela produção científica da área, servindo de orientação para futuros estudos.

Palavras-chave: Dependência de Trajetória; Retornos Crescentes; Evolução.

1 Introdução

O conceito de Dependência de Trajetória surge no século XX. Mudanças sociais, políticas e tecnológicas ocorridas neste século influenciam os dias atuais, dada uma sucessão de fatores que evidenciam dependências e modulam caminhos. Essa influência é reconhecida a partir de eventos passados que interferem no presente e contam uma história. Assim, a ideia básica da Dependência de Trajetória é que essa história é relevante (David, 2000).

Estudos científicos buscam identificar os eventos que estabelecem relações entre o passado, presente e futuro. Existem evidências que certas decisões tomadas no passado, criam raízes para decisões que são realizadas no presente e que serão realizadas no futuro. Neste contexto, a experiência vivenciada no passado e presente pode indicar aspectos críticos que podem facilitar decisões futuras. Por outro lado, o apego ao passado também pode desencadear “lock-ins”, limitando escolhas repletas de possibilidades (Mahoney, 2000).

Pesquisas a respeito da Dependência de Trajetória oferecem elementos de estudo relevantes para a economia (Mahoney, 2000). Entretanto, compreender a história vai além de considerar sua importância e reconhecer certos aspectos de persistência organizacional (Sydow, Lerch, & Staber, 2010).

Considerando esses fatores, a pesquisa realizada teve o objetivo de mapear a produção científica sobre Dependência de Trajetória. Tendo em vista o campo de investigação científica já desenvolvido sobre o assunto, proporcionam-se aqui observações a partir de lentes teóricas de alto impacto, apresentando um conjunto de palavras-chave relevantes, não integralmente exploradas no campo.

O estudo está organizado em quatro seções. A primeira corresponde a essa introdução. A segunda é dedicada a descrição dos procedimentos metodológicos. A terceira congrega o referencial teórico e análise bibliométrica da literatura indicada na base Scopus. Nessa parte aborda-se a ótica da dependência de trajetória, a evolução temporal das pesquisas sobre o assunto, a análise de composição de autoria, as citações sobre o assunto e sua clusterização, a densidade entre os autores, as redes de co-ocorrências de palavras-chave, os Journals mais citados e a ótica do corte de redes. A última seção é dedicada às considerações finais da pesquisa e suas limitações, seguida do rol de referências.

2 Metodologia

O estudo é classificado como exploratório-descritivo e de natureza predominantemente qualitativa, dado que a investigação também integra procedimentos quantitativos. Foram considerados os artigos em língua inglesa, indexados na base de dados da Scopus disponível on-line.

Com base no método de análise bibliométrica, primeiramente buscou-se o termo “path dependenc*” resultando em 5200 documentos, universo no qual foi aplicado o seguinte filtro: apenas artigos publicados, na língua inglesa e em journals, o que resultou em 1600 documentos. Por fim, foram estratificados os artigos das ciências sociais aplicadas, sendo: Social Science, Business, Management and Accounting e Economics and Finance, resultando em 634 artigos.

Aplicados todos os filtros, utilizou-se o Software VOSviewer para a análise detalhada das redes, apresentando todas de forma macro e micro para melhor análise: rede de autores, com gráfico de

densidade, rede de palavras-chaves com evolução no tempo e Journals mais citados. Os principais textos identificados foram, em seu teor, objeto de observação qualitativa.

3 Referencial Teórico E Análise Bibliométrica Da Literatura Indicada Na Base Scopus

Nesta seção apresenta-se uma revisão da literatura, bem como os principais conceitos teóricos, palavras-chave e Journals que abordam o tema Dependência de Trajetória.

3.1 A ótica da dependência de trajetória

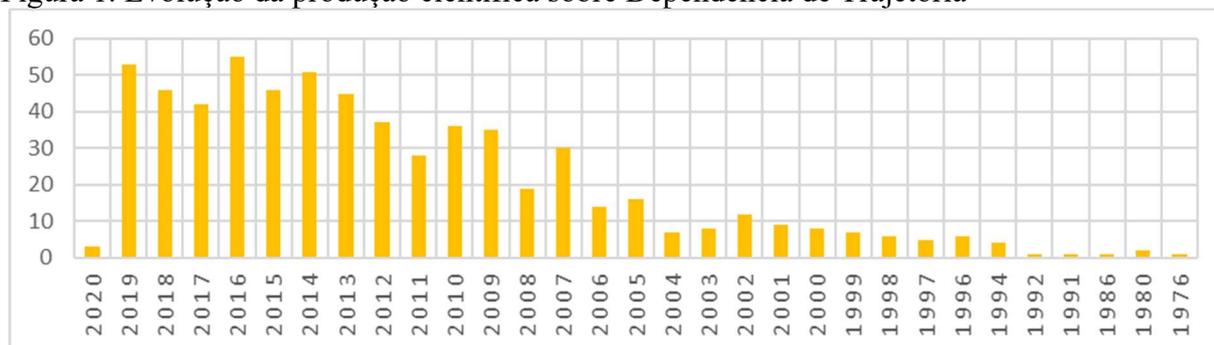
Adota-se como ponto de partida, as contribuições do primeiro artigo sobre Dependência de Trajetória da base de dados da Scopus do ano de 1976. Ele correlaciona Dependência de Trajetória com comportamento social, comprovando que há percepções de situações e valores passados que interferem nas decisões comportamentais, via análise temporal dos estágios de processos cognitivos (Tims, Swart & Kidd, 1976). Neste contexto, pode-se relacionar a narrativa de David (1985), a qual aponta que “uma coisa maldita segue a outra”. Assim, por mais que pessoas e organizações estejam livres para uma tomada de decisão, o comportamento se torna refém das garras de eventos que são esquecidos e moldados por circunstâncias, na maioria das vezes, nem notadas.

Embora a expressão “Dependência de Trajetória” seja introduzida em 1976, o assunto começa a ganhar força apenas no ano de 2008, quando diversos estudos passaram a investigar a trajetória de organizações.

3.2 Evolução na pesquisa sobre dependência de trajetória

A evolução no campo da pesquisa sobre Dependência de Trajetória, contou com 634 documentos de amostra, abrangendo quarenta e quatro anos de publicações na base de dados da Scopus.

Figura 1. Evolução da produção científica sobre Dependência de Trajetória



Fonte: Elaborado pelos autores.

Verificou-se que as pesquisas sobre o tema iniciaram em 1976. Nove anos depois, Paul A. David em 1985 destaca-se, com uma pesquisa de impacto em termos de citação e referência até os dias atuais: “Clio and the economics of qwerty” publicado na American Economic Association. Em sequência, dois autores de relevância destacam-se no ano 2000, vinte e quatro anos após o início de pesquisa sobre tema: James Mahoney com o artigo “Path Dependence in Historical Sociology” publicado na Theory and Society e Paul Pierson com “Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics” publicado na revista The American Political Science Review.

Conforme a Figura 1 acima, no ano 2004 (7 artigos) para 2005 (16 artigos) surge uma curva de crescimento de 128% sobre o tema. No ano de 2005 para 2006 a produção se mantém razoavelmente

estável, destacando-se o início de um marco na pesquisa sobre Dependência de Trajetória em 2007, com um crescimento de 87,5%.

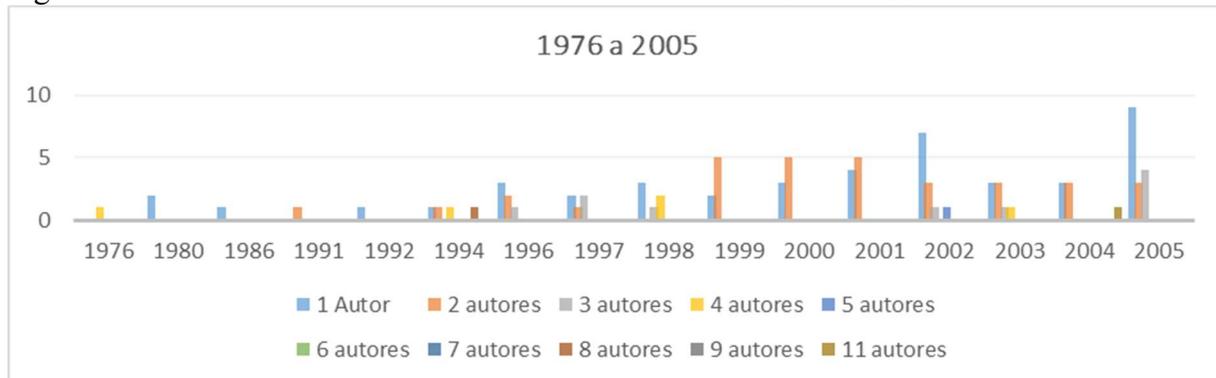
Neste ano se destacam os journals: “Business Strategy and the Environment”, “Environment and Planning C: Government and Policy” e “Organization Science”. Porém, salienta-se que no ano de 2007 ocorreu a publicação de trinta artigos, em vinte e nove revistas diferentes, confirmando a dispersão de áreas na produção naquele ano.

Em 2008 registra-se a queda de 36,67% na quantidade de artigos, o que pode representar um período de maturidade das pesquisas no tema, visto que no ano de 2009 ocorreu novamente uma curva de crescimento de 84,20%.

3.3 Análise de composição de autoria

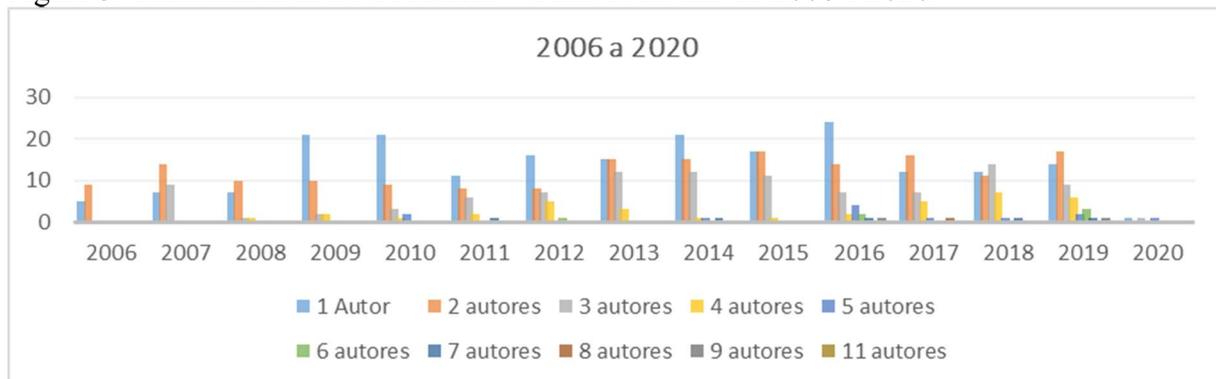
A composição de autoria traz a compreensão da intensidade em que os autores têm realizado parcerias ao longo da evolução da pesquisa. Como esperado, a Figura 3 apresenta o corte do ano de 2006 a 2020, ressaltando a curva de crescimento da produção científica sobre o tema “Dependência de Trajetória” a partir de 2007, e reflete o aumento perceptível de todos os perfis de coautoria (de 1 autor até 11 autores).

Figura 2. Características de Coautoria – Corte 1: do ano de 1979 a 2005.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 3. Características de Coautoria – Corte 1: do ano de 2006 a 2020.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando o período de análise, verifica-se que 71,4% da produção científica é realizada de um a dois autores, sendo mais frequentes nesta ordem. Os trabalhos com um autor representam isoladamente 39,1% e com dois autores 32,3%. Os últimos mostram um alto declínio, obtendo a representação: quatro autores 6,5%; cinco autores 2,1%; seis autores 0,9%; sete autores 0,8%; oito autores 0,3%; nove autores 0,3% e onze autores 0,2%.

O artigo “Alexithymia, Depressive Experiences, and Dependency in Addictive Disorders” com a coautoria de onze autores, foi publicado na revista “Substance Use and Misuse”, classificada nas áreas de

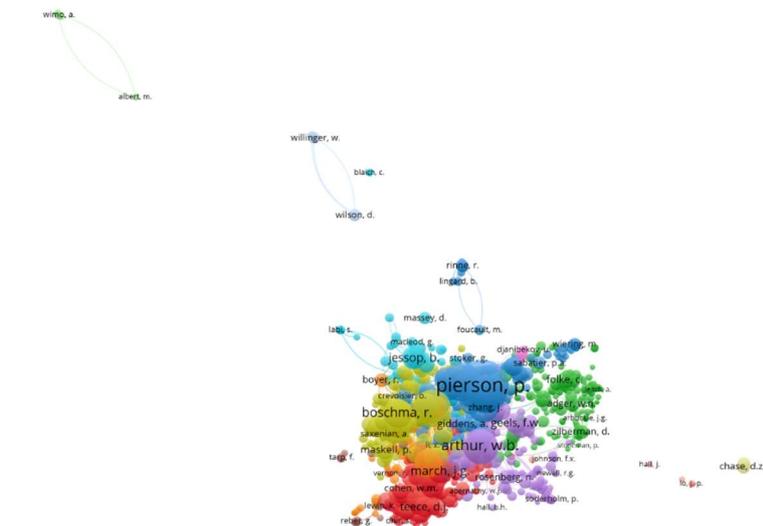
medicina, ciências sociais e comportamental e pesquisa social, mostrando a intensa relevância do tema, explorando várias áreas do conhecimento.

3.4 Citações sobre dependência de trajetória

A análise por meio do software VOSviewer, conforme Van Eck e Waltman (2009), possibilita construir, além de redes de publicações científicas e de revistas científicas, também uma rede de pesquisadores. Inicialmente foi realizada uma ampla pesquisa no software com o número mínimo de citações: 1 e dos 32327 autores, o software atingiu o limite com 189, que para cada um dos 32.327 autores, foi calculada a força total dos links de cocitação com outros autores, sendo que os autores com maior força total do link foram selecionados.

Da força total dos links, um total de 1000 autores foram selecionados, distribuídos em 13 grandes clusters de colaboração de pesquisa, denotando o avanço na pesquisa sobre o tema ao longo do tempo.

Figura 4. Rede de Autores

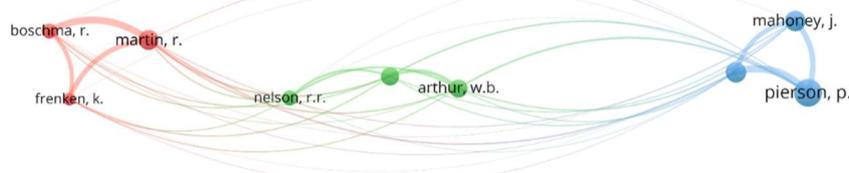


Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto maior a quantidade de citações do pesquisador (peso), maior o tamanho do círculo (Van Eck & Waltman, 2009). Com destaque para os autores Pierson, P., Athur, W.B., Teece, D.J., March, J.G., Boschma, R. Os cluster são constituídos através da contagem de itens, sendo os links e a força total dos links. Dos 13 grandes cluster formados, vale destacar o cluster 1 (vermelho), constituído por 239 autores, sendo referência: March, J. G., Sydow, J., Porter, M. E., Winter, S. G., Schreyogg, G e Schumpeter, J. A. O cluster 2 (verde) tem centralidade em: Zilberman, D., Folke, C., Adger, W. N., Ostrom, E. e Cowan, R. O cluster 3 (azul) é constituído em torno do autor Pierson, P., Mahoney, J., Thelen, K., North, D.C., Hall, P.A., Jones, B.D. e Howlett, M. Por seu turno, o cluster 4, tem como referência os autores: Martin, R., Maskell, P., Boschma, R., Saxonian, A., Frenken., Freeman, C. e Cooke., P. O cluster 5, tem como referência os autores Athur, W.B., Garud, R. e Smith A. Há mais oito clusters, formados pela quantidade de autores a seguir: cluster 6 (52 autores); cluster 7 (50 autores); cluster 8 (12 autores); cluster 9 (11 autores); cluster 10 (10 autores); cluster 11 (6 autores); cluster 12 (4 autores) e cluster 13 (2 autores). Os oito clusters possuem quantidade de autores inferiores aos primeiros apresentados.

A fim de promover uma análise mais minuciosa, foi realizado um recorte (Figura 5) com o número mínimo de dez citações, buscando os autores e citações com o tema Dependência de Trajetória que mais apresentaram impacto e relevância no cenário pesquisado. Nota-se a formação de três clusters, o cluster 1, apresentado na cor azul, é constituído pelos autores Pierson P., Mahoney, J e Thelen, K. A seguir o cluster 2, apresentado na cor verde, possui como referência os autores Arthur, W.B e David, P.A., seguidos do autor Nelson, R.R. Por fim, o cluster 3, apresentado na cor vermelha, tem como referência os autores Martin, R. e Sunley, P., interrelacionados com os autores Boschman, R. e Franken, R, no mesmo cluster.

Figura 5. Rede de Autores – Corte com o número mínimo de citações sendo dez.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com os critérios de corte, a rede de autores, citações e referências no tema Dependência de Trajetória resultou em uma rede com dez principais autores, dispostos em três clusters. Cada pesquisador presente em um cluster, tem relação direta com os demais autores dos outros cluster destacados, o que se considera uma forte relação de conexão entre os conceitos abordados.

Como evidenciado, os três clusters apresentados representam um grupo de citações de impacto quanto ao tema Dependência de Trajetória, sendo eles:

Figura 6: Os principais Clusters e seus artigos.

	<i>Authors</i>	<i>Citation</i>	<i>Article Title</i>
Cluster 1	Mahoney (2000)	4437	<i>Path Dependence in Historical Sociology</i>
	Pierson (2000)	8337	<i>Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics</i>
	Thelen (1999)	6731	<i>Historical Institutionalism in Comparative Politics</i>
Cluster 2	David (1985)	9767	<i>Clio and the Economics of Qwerty</i>
	Arthur (1994)	6912	<i>Increasing returns and path dependency in the economy</i>
	Nelson (1994)	1122	<i>An introduction to evolutionary theories in economics</i>
Cluster 3	Martin & Sunley (2006)	2171	<i>Path dependence and regional economic evolution</i>
	Frenken & Boschma (2007)	596	<i>A theoretical framework for evolutionary economic geography: industrial dynamics and urban growth as a branching process</i>
	Boschma & Lambooy (1999)	860	<i>Evolutionary economics and economic geography</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.5 A interrelação do cluster 1

O cluster 1, apresentado na cor azul, é constituído pelos autores Pierson P., Mahoney, J. e Thelen, K. Um dos principais objetivos deste cluster é compreender a história e os eventos que geram a Dependência de Trajetória (Mahoney, 2000). Neste contexto, compreender o real significado do conceito e os eventos requer investigar as causas e consequências da dependência (Pierson, 2000), em uma minuciosa investigação, via processos temporais (Thelen, 1999).

É importante saber que eventos passados influenciam no futuro e a sequência de eventos é essencial para se chegar ao resultado. Um evento tardio pode não gerar efeito, embora tenha sido importante e faça parte da história. A investigação de processos temporais pode resultar no entendimento de decisões diferentes relacionadas aos eventos. (Mahoney, 2000; Pierson, 2000).

A Dependência de Trajetória pode fazer com que a organização fique “trancada” no passado, sem deixar que outros atores ajustem suas estratégias e se fortaleçam, o que pode trazer um resultado muitas vezes não compreendido, considerado como raro e único. (Mahoney 2000; Thelen, 2000).

Considerando a importância do desenvolvimento de recursos e capacidades para a sobrevivência de uma organização, o ciclo vicioso da atividade de auto reforço se torna extremamente importante para

a compreensão de um processo de tomada de decisão, a fim de entender a direção ou a reação que a escolha irá oportunizar para a organização, tornando-se um caminho muitas vezes sem volta, mesmo com várias alternativas mais eficientes (Barney, 1995, 2001; Pierson, 2000; Mahoney, 2000).

Conforme Mahoney (2000), o primeiro evento é marcado por uma condição inicial, onde há várias opções disponíveis para escolha e, na teoria, não é possível saber qual das opções será selecionada. O segundo evento, chamado de evento crítico, torna-se contingente, ou seja, a escolha prevalece em meio aos concorrentes. Por fim, o terceiro evento, chamado de auto reforço ou crescente retorno, faz com que a vantagem inicial seja reproduzida de maneira estável ao longo do tempo.

O auto reforço ajuda a compreender o porquê as organizações são persistentes e continuam com uma tomada de decisão marcante (Pierson, 2000). Essa decisão marcante se torna um padrão legítimo, onde cada reprodução de um evento gerado faz com que a organização reforce sua legitimidade. (Mahoney, 2000).

Por isso, é importante salientar que a história importa, mas ela é muito mais do que uma história, é um evento crítico que desencadeia uma sequência de auto reforço que segue um padrão ao longo do tempo, relacionando-se diretamente com um marco de condição inicial (Mahoney, 2000). No contexto de eventos, os acidentais não podem ser ignorados, pois em uma investigação, eles podem ser um retorno para uma escolha futura (Pierson, 2000).

3.6 A interrelação do cluster 2

O cluster 2, apresentado na cor verde, tem como referências Arthur, W. B. e David, P. A. e Nelson, R. R. Em um dos principais artigos citados sobre Dependência de Trajetória, David (1985) que “uma coisa maldita segue a outra”, de modo que, por mais que uma organização esteja livre para realizar uma escolha, seu comportamento será moldado conforme eventos anteriores já estabelecidos, os quais muitas vezes acabam esquecidos.

Indiferente do modelo de entidade que sobrevive ao mercado a longo prazo, ela é moldada por eventos que ocorrem no início de sua trajetória (Nelson, 1994). A especialização de empresas na área de tecnologia possui uma trajetória semelhante, influenciada por eventos aleatórios e partir do momento em que uma organização adquire um modelo de tecnologia melhor, automaticamente “espalha-se” a informação para chegar em outras entidades. Quanto maior o uso da tecnologia, mais adaptado ele se torna ao mercado concorrente, por isso, o autor considera o auto reforço de uma empresa como um fator de relevo (Silverberg et al., 1998)

Em concordância com o Cluster 1, este cluster evidencia a importância da sequência dos eventos e como eles podem alterar acontecimentos. Ainda, os eventos são considerados imprevisíveis, inflexíveis e apresentar ineficiência ao longo do caminho.

3.7 A interrelação do cluster 3

O cluster 3 apresentado na cor vermelha, é constituído pelos autores Martin, R., Sunley P., Boschman, R. e Franken, R. A Dependência de Trajetória Martin é tratada por Sunley (2006) como uma forma aprisionamento, destacando a importância da temática nos eventos de contingência e história e no processo econômico, visto de uma dimensão importante denominada “economia geográfica”. Ou seja, a busca pela compreensão da força do auto reforço, pode ser explicada pelos caminhos econômicos e pelos eventos iniciais que se desenvolvem ou emergem.

Neste contexto, é imprescindível identificar os limiares de ligações, investigando como a Dependência de Trajetória se torna um bloqueio negativo vinculado a mudanças externas ou ambientais. Nesse sentido, considera-se até a formação de novas empresas, com alto índice de inovação e criatividade e capazes de gerar uma nova economia, um fator de ruptura no contexto da economia regional. Frenken e Boschman (2007) complementam sobre a importância de entender como uma distribuição desigual na economia interfere no resultado dos processos históricos e no crescimento de uma organização.

É visível o ganho da variedade a nível de economia de escopo e externalidades urbanas, favorecendo a dependência na concentração espacial e na especialização de algumas entidades em

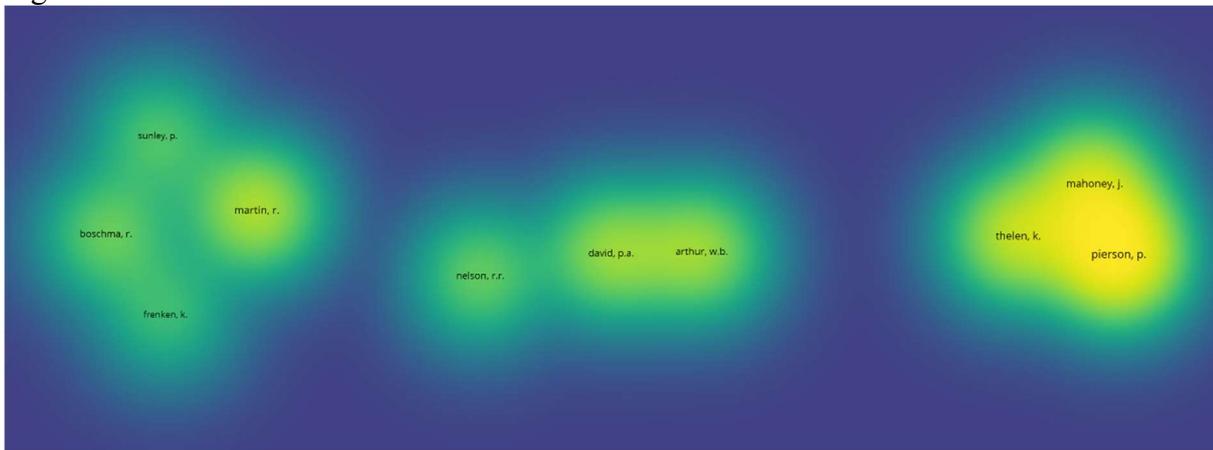
determinadas regiões. Ou seja, a Dependência de Trajetória visando a estrutura organizacional e localidade, gera limitações relacionadas a distribuição de produtos e bloqueio de decisões, interferindo nos resultados (Frenken & Boschma, 2007).

Em termos de economia revolucionária, os três autores destacados descrevem o pensamento evolutivo em um momento de mudança tecnológica e buscam a compreensão de como a Dependência de Trajetória pode impactar o potencial organizacional, visto que uma das principais dificuldades está em como uma região bem desenvolvida pode se ajustar, ou uma região antiga possui dificuldade em se adaptar ou realizar uma ruptura. As regiões industriais antigas são consideradas homogêneas e o ambiente institucional é voltado para o seu passado, resultando em uma situação de aprisionamento. (Boschma & Lambooy, 1999).

O aprisionamento do sucesso relacionado ao passado pode bloquear a capacidade de inovação do presente e futuro, dificultando a flexibilidade do trabalho, interferindo no acesso a novas regiões, onde há a possibilidade e recursos para o desenvolvimento organizacional. (Boschma & Lambooy, 1999).

3.8 Densidade entre os autores

Figura 7. Densidade entre os Autores

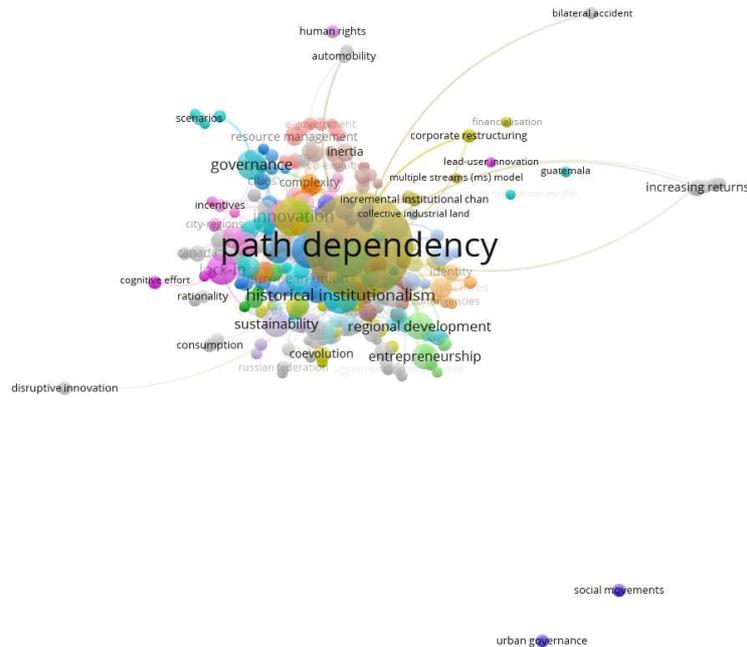


Fonte: Elaborado pelos autores.

Buscou-se compreender a densidade da conexão entre os autores e clusters formados. Visualmente foi possível constatar que, ao passar dos anos, os três autores em sequência cronológica, David P. A., Arthur W. B., e Nelson, R. R., foram referência para os trabalhos construídos posteriormente. Essa relação demonstra que, por mais antigas que sejam as pesquisas realizadas por estes três autores, elas foram de alto potencial para as mais recentes e maiores pesquisas. Percebe-se a densidade do cluster formado pelos autores Mahoney, J., Thelen, K., e Pierson, P., apontando que ambos trabalham na mesma linha de pensamento.

3.9 Redes de co-ocorrências de palavras-chave

Figura 8. Redes de Co-ocorrências de Palavras-chaves



Fonte: Elaborado pelos autores.

No programa VOSviewer, considerando os dados obtidos na plataforma Scopus, utilizou-se o recurso Visualização de Sobreposição (Overlay Visualization), onde as co-ocorrências entre palavras-chaves foram identificadas pelo número de artigos na base de dados em que elas ocorrem conjuntamente (Van & Waltman, 2009).

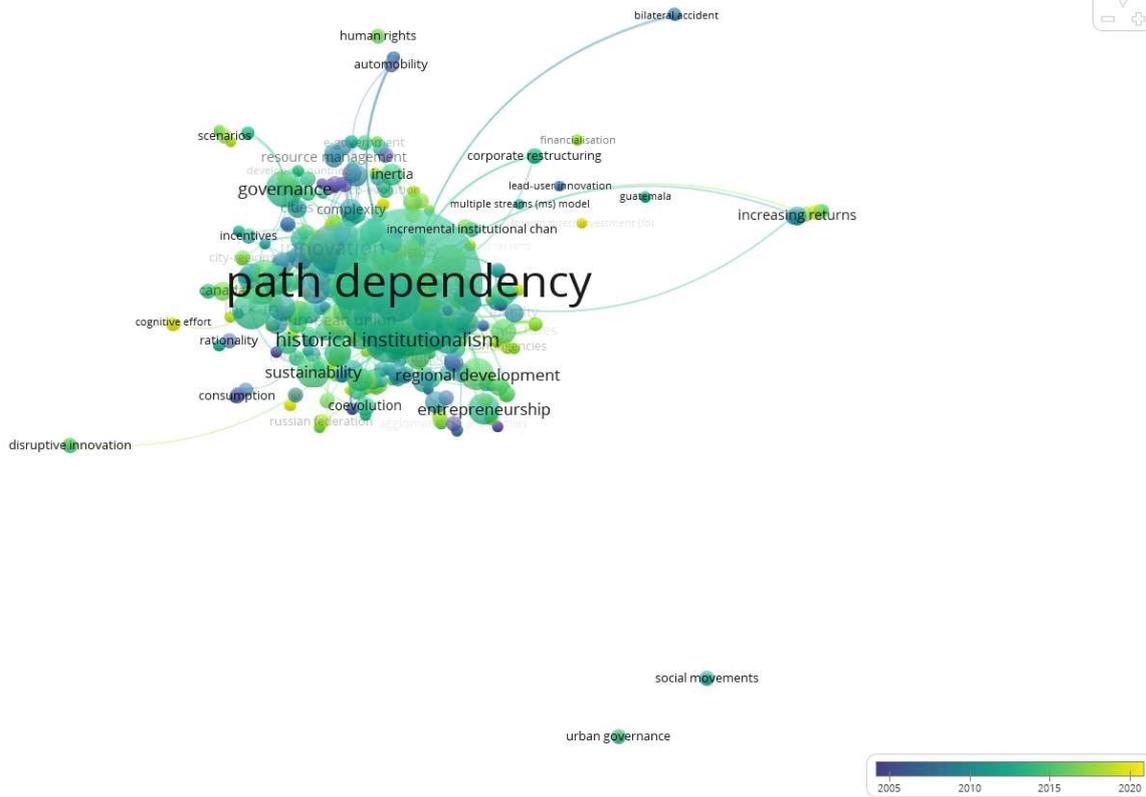
O mapa obtido permite observar as temáticas e os principais assunto que são relacionados ao tema Dependência de Trajetória. O círculo maior indica a frequência da palavra chave em relação as demais.

Como evidenciado, a rede formou 54 clusters. No cluster 1, contendo 34 itens, nota-se que as palavras e expressões com maior frequência são: 1970; adaptation; community relations; convergence; development; europeu; flood risk governance, history e innovation process.

Entre os 31 itens do cluster 2, destacam-se: academies act; addictive disorders, alexithymia, anaclitism, and supplier performance; benevolence; boundaries; boundary management; boundary organisations; boundary organising; collaboration. Há ainda region, schools e locais authorities. Tais ocorrências permitem concluir que há uma ampla pesquisa, baseada em várias áreas do conhecimento.

No terceiro cluster destacou-se também 31 itens, sendo eles: adaptive capability, berlin, biotechnology, carbono, cities, developed countries, energy consumption e environment. As palavras-chave apresentadas neste cluster indicam a busca pelos países desenvolvidos em prol da economia.

Figura 9. Redes de Co-ocorrências de Palavras-chave por Tempo

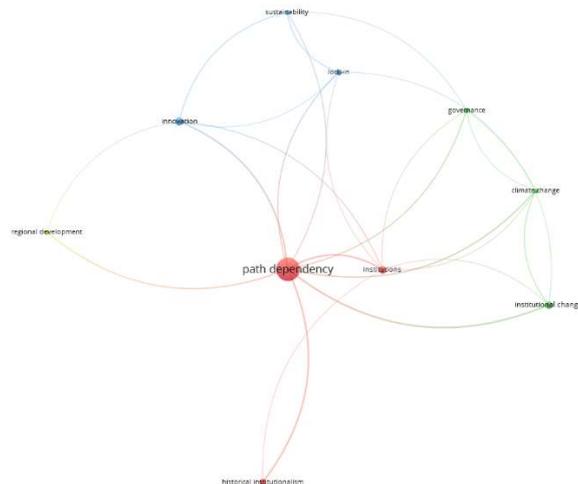


Fonte: Elaborado pelos autores.

No mapa acima, é possível verificar as temáticas presentes desde o ano de 1975, quando se destaca o início da exploração do tema no campo científico a partir do ano de 2005, tendo em vista a busca pelo que ainda era considerado vasto no período. No período de transição, meados do ano 2010 para o ano 2015, nota-se o agrupamento de cinco tópicos: historical institucionalism, sustainability, regional development, incremental institutional change e entrepreneurship. Por mais que sejam vários artigos correspondendo aos temas citados, nota-se a sincronia de pesquisa pelo resultado da formação do cluster.

Para facilitar a visualização da formação da rede, foi realizado um recorte na pesquisa, buscando as dez principais palavras-chave, o que resultou na Figura 8 apresentando a rede de co-ocorrências de uma forma micro, a fim de evidenciar a existência da influência da Dependência de Trajetória:

Figura 8. Corte de Redes de Co-ocorrências de Palavras-chaves



Fonte: Elaborado pelos autores.

3.10 Journals mais citados

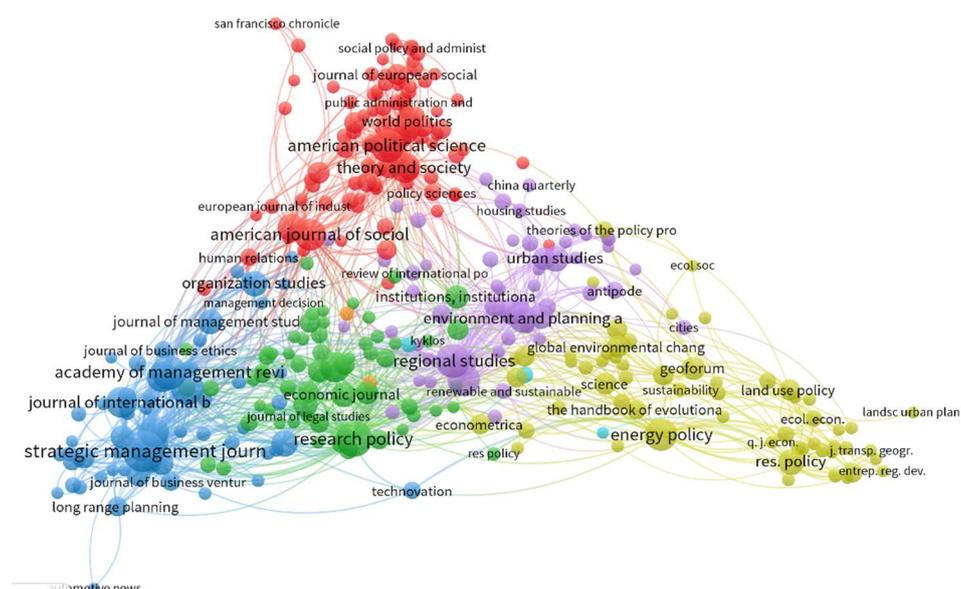


Figura 9. Journals mais citados

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos principais periódicos dos artigos mais citados revelou cinco clusters, destacando-se os seguintes periódicos: American Journal of Social, que tem seu foco em artigos relacionados a área de ciências sociais, Strategic Management Journal com ênfase em artigos de estratégias organizacionais e o American Political Science, apresentando artigos na área política.

3.11A ótica do corte de redes

De acordo com o artigo "The Effects of Exogenous Shocks on the Development of Regional Innovation Systems" a variedade de dados utilizados para compreender o desenvolvimento da região de Helgeland na Noruega, entre os anos de 2008 a 2012, compreende um sistema de inovação regional afetado por imigrantes de outra região, vinculados estes a variáveis da Dependência de Trajetória. Este acontecimento é analisado e denominado como “magreza organizacional”, e teve sua alavancagem junto ao choque exógeno devido a vinda de startups externas, resultando a união das empresas existentes na região, ocasionando a visibilidade das dificuldades existentes na legislação local. Regiões periféricas das cidades possuem um nível de P&D inferior, consecutivamente desenvolvem menos inovações considerando um comparativo com regiões mais centralizadas. Ainda assim algumas regiões conseguem se reinventar, mas outras são incapazes de perder as raízes de suas trajetórias (Salamonsen, 2015).

Tal vínculo com suas raízes da história regional acabam resultando na magreza operacional, fragmentação e aprisionamento nas regiões periféricas. A literatura traz uma abordagem minuciosa sobre Dependência de Trajetória ligada aos conceitos: magreza organizacional (organizational thinness), a qual possui maior relação a periferia; fragmentação (fragmentation) normalmente encontrada nas regiões metropolitanas e aprisionamento (lock-in), mais comum em regiões industriais (Salamonsen, 2015).

O termo “organizational thinness”, em português “magreza organizacional”, está ligado a falta de suporte das empresas de uma região, onde normalmente os atores chave da organização ou empresas com infraestrutura de suporte, apoio a inovação estão ausentes dessa região, o que causa deficiências regionais. Já o termo “fragmentation”, ou seja, a “fragmentação”, caracteriza quando a região possui empresas com grande porte ou grande relevância, mas essas não se comunicam, inexistindo interação ou cooperação

entre elas, ou não confiam umas nas outras ou não veem resultados produtivos e, por isso, não se aproximam ou interagem (Salamonsen, 2015).

O conceito “lock-in”, muito ressaltado na Dependência de Trajetória, refere-se ao aprisionamento dos atores frente ao custo elevado para se libertar. Essa situação pode reduzir ou impedir o desenvolvimento e as inovações de uma região, já que as empresas perdem a capacidade de mudança, pois são fortemente dependentes da sua trajetória (Salamonsen, 2015).

Um dos fatores que pode auxiliar as regiões de periferia a quebrar o paradigma da dependência de trajetória são os investimentos estrangeiros. Esse incentivo proporciona novos clusters, os quais alteram a reputação e o nível de conhecimento destas regiões. Alguns estudos demonstram que esse investimento, por vezes, apenas aumenta o volume de emprego, sem que a trajetória seja utilizada para uma melhoria na região. Já em outros casos, quando as empresas que realizam o investimento têm interesses diferenciados, os resultados podem ser inovadores. O estudo aponta que esse retorno inovador ocorre devido a características das empresas locais com menor nível de riquezas e mais fragmentadas, com o investimento externo acabam rompendo barreiras e utilizando de modo diferente a Dependência da Trajetória daquela região, convertendo no cenário inovador (Salamonsen, 2015).

A escolha pelo uso da tecnologia do motor de combustão interna por diversos consumidores dos Estados Unidos da América se tornou dominante, uma espécie de lock-in. A dependência de trajetória dessa indústria automobilística resulta de forças econômicas, sociopolíticas e tecnológicas que moldam esse mercado. Estudos em outros países como a China e Indonésia mostram que essas forças têm influência na escolha dos consumidores, situação conhecida como teoria da “falha do mercado”. Esses padrões requerem uma análise mais detalhada da situação. É preciso estudar possíveis alternativas mais eficientes na postura política e social para reduzir as ameaças ambientais e minimizar os efeitos causados pelo crescimento automotivo privado em todo o planeta. (Briggs, Webb & Wilson, 2015).

Nas teorias de Dependência de Trajetória, o lock-in e a falha do mercado normalmente são encontrados juntos quando os produtos estudados possuem grande viés tecnológico e se posicionam no mercado como referência de ótima qualidade, independente de existirem opções superiores, acabam ganhando destaque. Tecnologias que atingem determinado resultado serão dominantes até que outra tecnologia com diferencial suficiente para causar um choque externo seja desenvolvida, causando um desequilíbrio no mercado e desfazendo o lock-in causado nos consumidores.

Não somente a tecnologia está sujeita a Dependência de Trajetória e ao lock-in, mas também regimes sociais podem ser incluídos, já que algumas tecnologias disruptivas com grandes características inovadoras mudam mercados inteiros e o comportamento das pessoas. Podem trazer grandes transformações econômicas, equilibrado o mercado por longos períodos e mantendo essa condição até que outra tecnologia com índices radicais de inovação mudem o cenário. Os resultados disruptivos dessas tecnologias podem ser mais importantes do que a própria tecnologia, já que, em parte dos casos, alteram o comportamento da sociedade. Esses comportamentos tornam-se mais fortes, considerando a Dependência de Trajetória existente na população afetada pelo novo lock-in (Briggs, Webb & Wilson, 2015).

Outro cenário, presente no artigo “Path dependence and technological expectations in transport policy: the case of Finland and the UK” veiculado no Journal of Transport Geography demonstra que Dependência de Trajetória, alinhada à inovação, pode trazer diferentes resultados. O autor relata a possibilidade da aplicação de inovações para melhorias no cenário de aquecimento global, sendo que essas melhorias não têm avanço devido a dependência de trajetória política da região. (Mckinsey & Co, 2009). Estudos afirmam que mudanças devem ocorrer dentro de no máximo dez anos para conseguir controlar o aquecimento global, mantendo os níveis de 2 graus celsius. A Dependência da Trajetória das organizações de transporte motorizados no reino unido, combinada com tecnologias inovadoras para veículos, podem auxiliar a atingir essa meta. As inovações nas tecnologias relacionadas a transportes coletivos têm como objetivo aproximar os níveis desses transportes com os níveis de veículos particulares, além de reduzir o uso dos veículos automotores particulares, situação que aponta para alguns questionamentos: Qual Dependência de Trajetória institucional apresenta o sistema de transportes no Reino Unido que impede a continuidade dessa inovação? Compromissos governamentais anteriores fariam parte dessa trajetória que ocasiona essa dependência, impedindo o avanço tecnológico no meio de

transporte coletivo? Apesar do presente discurso político a favor da mudança para transporte de baixa emissão de carbono, existe pouca ação por parte dos governos que apliquem essa inovação na direção oposta da sua atual Dependência de Trajetória (Upham, Kivimaa & Virkamäki, 2013).

Apesar de grande parte dos atores envolvidos na Automative Modal Lock-in estarem cientes de suas consequências, ainda existe um baixo nível de movimentação política por parte dos governos. Atualmente não existe uma análise referente as consequências do crescimento irrestrito de automóveis e motocicletas no mundo, nem indícios de que isso se torne o foco de debates ou atenção de autoridades políticas. A Dependência de Trajetória da Automative Modal Lock-in deixa claro o vínculo econômico existente com esse histórico (Briggs, Webb & Wilson, 2015).

Aspectos de sustentabilidade são encontrados como estratégia de empresas privadas. As indústrias automotivas, química e eletrônica são regulamentadas e cooperam com a eco-inovação devido a fatores críticos característicos dessas indústrias. Os aspectos de sustentabilidade integrados ao processo de inovação auxiliam no gerenciamento dessas situações. Gestores de organizações empregam diretrizes voltadas a sustentabilidade, utilizando inovações para tentar se distanciar de sua Dependência de Trajetória. O gerenciamento em questões sociais ligadas a sustentabilidade, formalmente alteram os processos ligados a eco-inovação sustentável, gerando uma base inicial utilizada na sequência de suas ações, quando essas incluem mais empresas (B2B), o alcance pode ser significativamente maior (Wagner & Lierena, 2011).

A fim de obter melhores resultados de sustentabilidade, as empresas criam rotinas especiais ou novas capacidades como mecanismos de melhoria, trazendo assim capacidades de integração superiores e constante inovação entre as empresas interessadas. Essas ações contribuem com o aprendizado das empresas trazendo resultados mais dinâmicos e reduzindo os vínculos com a Dependência de Trajetória das organizações. Atividades sustentáveis normalmente estão vinculadas com a inovação e a tecnologia. Por padrão, quando se encontra esse conjunto, alinhado com a atenção de gestores, os resultados apontam para um índice elevado de êxito (Wagner & Lierena, 2011).

Uma alternativa para este caso encontra-se no exemplo da Kodak. Quando esta organização se deparou com a tecnologia de câmeras digitais, percebeu que este era um caminho sem volta e acabou optando por fazer joint venture, estabelecendo alianças estratégicas com outras empresas, as quais já detinham este conhecimento. Ao não optar por desenvolver esta tecnologia e utilizar do conhecimento de outras empresas, deparou-se com diversas dificuldades, sem perceber, seguia em sua Dependência de Trajetória e acreditava ser uma tarefa mais simples a replicação do modelo antigo para a nova tecnologia. Com isto, teve que revisar o modelo de negócio e realizar mudanças fundamentais para a sua continuidade no ramo (Cavalcante, Kesting & Ulhøi, 2011).

Uma parceria semelhante poderia ser aplicada por líderes mundiais com poder de decisão em assuntos que envolvem a mudança climática. Aqueles que buscam a mudança acabam sem poder agir devido as barreiras impostas pela Dependência de Trajetória que os levou a tal liderança. Certos contextos mais complexos acabam impondo limitações, os quais impedem esses líderes de realizarem mudanças globais proativas pensando no futuro do mundo (Wise et al., 2014).

A busca de parceria entre organizações e indústrias com o objetivo de solucionar problemas causados pela falta de mudança institucional que a Dependência da Trajetória ocasiona, poderia auxiliar a agência internacional de energia a qual aponta que até 2035, o uso de combustível terá um aumento de 40%. Devido a Dependência de Trajetória deste setor, a demanda tende a aumentar ao invés de diminuir, contribuindo com o aumento de emissão de poluentes que, em 2014, representou 22% dos gases do efeito estufa do planeta terra. Esse número, ao invés de aumentar, deveria diminuir radicalmente. Soluções de baixo carbono tendem a ser evitadas por organizações governamentais. A Dependência de Trajetória dessas organizações impõe barreiras estruturais que são reforçadas com o tempo e criam dificuldades consideráveis à mudanças sistemáticas que se tornam cada vez mais complexas de ocorrer, sem causarem grandes impactos exógenos ou mudanças de cultura ou comportamento (Driscoll, 2014).

A atual Dependência de Trajetória existente no sistema automobilístico teve seu início a mais de 100 anos. Com o passar do tempo, este sistema tem sua viabilidade posta em cheque, considerando as consequências no clima planetário. A lucratividade deste negócio quando se fala de fabricação e manutenção, torna a redução dos emissores poluentes um desafio tecnológico e econômico. O tempo de

pesquisa utilizado para este fim poderia ser empregado em maximização de lucros. Essa situação faz com que empresas tentem cada vez melhorar mais a tecnologia existente, ao invés de inovar com tecnologias disruptivas de transporte (Driscoll, 2014).

O setor automotivo possui grandes vínculos com outras infraestruturas que se tornam dependentes desta. Essa dependência decorre historicamente da trajetória deste mercado, dificultando mudanças fundamentais na arquitetura. Tais mudanças acabam ameaçando o relacionamento com empresas dependentes. Para tal mudança ocorrer, existe a necessidade de surgir inovações que envolvam todo o sistema, ou talvez essas inovações já existam e possam ser buscadas nas indústrias e aplicadas às organizações com parcerias entre governos e indústrias. (Driscoll, 2014).

Conforme citado no case de Salamonsen (2015), o choque exógeno pode ocasionar mudanças positivas, mudanças que podem ser observadas no artigo “When do policies become path dependent? the Czech example” veiculado no *Journal of European Social Policy*, o qual descreve como o choque exógeno causou um colapso no modo de governo comunista. A dependência de trajetória ligada ao institucionalismo histórico revela um papel importante nesse colapso. Tal choque causou críticas aos governantes levando a mudanças e alteração na trajetória destes governos. O estudo histórico institucional aponta mudanças como a queda de governo, fim de confinamentos e venda de estatais. Tais mudanças podem resultar em países com trajetórias diferentes que tenham a tendência de seguir o mesmo caminho.

No estudo foram entrevistados dez políticos da área da saúde, entre eles ministros e assessores, formando um relatório institucional histórico que demonstra a Dependência de Trajetória política nas estruturas institucionais. Ao comparar as políticas de trabalho e saúde, nota-se que a saúde evoluiu menos neste aspecto. A aprendizagem social demonstra-se insuficiente para realizar mudanças. Diferente das rupturas apresentadas com relação ao seu passado nas políticas de trabalho da república checa, políticas familiares e de saúde ainda demonstram um grau elevado de Dependência de Trajetória e seguem com costumes conservadores. Mesmo assim, mantem o discurso neoliberal como forma de transparecer mudanças. Apesar dos avanços obtidos por estudiosos do institucionalismo histórico em relação a teoria da Dependência de Trajetória, ainda permanece a tendência de ignorar algumas políticas com casos de choque exógeno (colapso de ditaduras) que normalmente possuem maior dependência (Saxonberg, Sirovátka & Janousková, 2013).

Theesfeld e Mackinnon (2014), autores do artigo “Giving birds a starting date: The curious social solution to a water resource issue in the U.S. West”, demonstram que a Dependência de Trajetória inicialmente aparenta ser rígida, sugerindo que, na verdade, o que ocorre é uma mudança incremental e que modelos mentais com fortes conexões pessoais podem contribuir com mudanças institucionais incrementais e ainda questionam se essa mudança é previsível. Os autores citam que existem riscos e as consequências são imprevisíveis, os resultados podem ser inovações positivas ou até mesmo um colapso no sistema. Com a dúvida se os usuários e autoridades sentem necessidade de realizar mudanças, no caso da água das aves em Wyoming, o reconhecimento social precipitou em 20 anos as negociações entre os governos e grupos de interesse, ambos preocupados com a agricultura local e restauração do meio ambiente. A sugestão do artigo é que este case contribui com o estudo das mudanças das organizações, onde a força exógena implica em desafios aos que possuem privilégios locais obtidos pela Dependência de Trajetória histórica das organizações locais (Theesfeld & Mackinnon, 2014).

A relação entre a Dependência de Trajetória e a mudança incremental sugere que, ao se deparam com desafios surpresa, a reação das organizações ocorre com uma mudança incremental. Porém, as mudanças são mais sutis e a sequência de seus atos seguem muito próximo ao caminho original, satisfazendo a pressão por mudanças e contribuindo para a continuidade da organização (Theesfeld & Mackinnon, 2014).

Para North (1995), a mudança organizacional está ligada a dependência da trajetória das instituições, uma vez que a dependência da matriz institucional torna a sociedade dependente dos relacionamentos e contratos que esta possui, tornando as mudanças institucionais incrementais (Theesfeld & Mackinnon, 2014). Já Holtgrewe e Doellgast (2012) salientam que estudos de casos com sindicatos bancários e de agências de call center conseguiram resultados positivos em relação a mudanças institucionais. Os autores ainda citam a falha ocorrida em ver.di's ao tentar institucionalizar inovações adicionais, o que, por sua vez, fragmentou indústrias alemãs e segmentou o mercado. Os sindicatos

adotaram estratégias inovadoras para conseguirem seus objetivos. O artigo “A service union’s innovation dilemma: limitations on creative action in German industrial relations” estuda as Dependências de Trajetória e mudanças institucionais que levaram a essas conquistas.

A Dependência de Trajetória das organizações acaba conduzindo seus colaboradores a agir de modo diferente, inibindo a mudança institucional. Essas ações reforçam a força que a trajetória exerce sobre as decisões da empresa, sugerindo que o legado das empresas possui grande peso nas decisões futuras, o que torna as novas estratégias pouco ou nada eficientes. A procura por redução de consumo dos recursos e avanços nos resultados, por sua vez, causa mudanças nas organizações. Normalmente costumam evitar organizações indo em direção de suas próprias estratégias e aproveitando apenas as partes que lhe convém de regulamentos. O oportunismo pode reduzir o uso de recursos ou a necessidade de investimentos, aumentar a confiança do grupo e trazer estabilidade a organização (Holtgrewe & Doellgast, 2012).

Essas mudanças institucionais podem ser observadas no estudo da aquicultura norueguesa relatado no artigo “Path dependency, institutionalization and co-evolution: The missing diffusion of the blue revolution in Norwegian aquaculture” publicado em 2015 no *Journal of Rural Studies*. O estudo indica que, para compreender o comportamento de criação de salmão e de bacalhau, é preciso levar em conta regulamentos aplicados por instituições, tanto aos humanos quanto as empresas envolvidas, sendo as duas espécies de peixes as principais cultivadas na Noruega.

O salmão é pescado com menores recursos, sendo considerado uma pesca recreativa e o bacalhau uma pesca com características mais profissionais. As diferenças biológicas entre as espécies, trazem algumas lições. O bacalhau é encontrado apenas no mar, enquanto o salmão passa parte de sua vida no mar e parte em água doce, o que faz com que as organizações precisem adaptar as legislações a esses diferentes cenários. Normalmente as legislações de pesca marítima são diferentes das normas de pesca não marítima. Além disso, os próprios pescadores que desejam operar a criação destes peixes e utilizar das mesmas tecnologias para as duas modalidades de pesca citadas, nem sempre conseguem um mesmo resultado, visto que estas modalidades apresentam diferentes competências técnicas e parâmetros legais (Aarset & Jakobsen, 2015).

Ao analisar a Dependência de Trajetória dessa indústria, identifica-se uma gama de literaturas que englobam, desde a parte tecnológica até o desenvolvimento da indústria. Os autores compreendem que eventos são impulsionados por outros eventos, reforçando assim o primeiro evento (auto reforço), e usam como exemplo o caso da aquicultura de salmão norueguesa (Aarset & Jakobsen, 2015).

Pode-se considerar um bom exemplo de Dependência de Trajetória o case da economia Irlandesa que apresenta como base as crises econômicas vivenciadas pelo país nos anos de 1950 e 1980. A formulação do programa de recuperação nacional em 1987, incentivou o investimento exógeno reduzindo as tributações para estrangeiros diretos. A perspectiva é que os últimos seis anos da crise formaram um histórico das organizações irlandesas, moldando o caminho a ser seguido. Essas mudanças institucionais fizeram a Irlanda sobreviver e superar a crise. Para Murphy (2014) as ações da crise da Irlanda em 1950 tiveram influência nas respostas da crise de 1980 e claramente ambas moldaram as ações de resposta da crise de 1987. As escolhas em uma direção são mantidas após as crises e se tornam difíceis de alterar, caracterizando a Dependência de Trajetória (Pierson, 1998).

As ações de 1980, quando a Irlanda optou por reduzir impostos, mesmo com o posterior aumento, resultou em menos recursos para investimentos na saúde e educação. Como contraparte, a Irlanda obteve um equilíbrio econômico devido à falta de serviços que gerou um crescimento na criação de empregos no país. Em 2014, diante de uma nova crise se formando, as dúvidas eram se esse histórico institucional com Dependência de Trajetória, persistente no modelo antigo de baixa tributação estrangeira nos investimentos diretos, possuía grande influência na nova crise. (Murphy, 2014).

O desenvolvimento do empreendedorismo regional está muito ligado as condições que o local oferece. Indústrias que iniciam em uma região economicamente mais desenvolvida, tentem a ter melhores resultados. Com o crescimento da região, as condições de comunicação entre as empresas são otimizadas, o que favorece o desenvolvimento local. A tecnologia possui um papel muito importante nessa jornada. Combinada com os recursos existentes, tende a aumentar o desenvolvimento de invocações nessas regiões. Por outro lado, na medida em que indústrias relacionadas ao setor dominante surgem, as

oportunidades para as indústrias de outros ramos reduzem, e essas tem maior dificuldade de se instalar na região. Essa ramificação setorial ocorre nas regiões devido a facilidade na troca de informação, o conhecimento é compartilhado, novas empresas ficam isoladas e tendem a ter maior dificuldade de crescimento diante de tal cenário. A trajetória histórica da região aparenta também ter influência sob o que desenvolve. Indústrias antigas, já com processos estabelecidos, servem como padrão para as novas. Sendo assim, os novos entrantes estão sujeitos a Dependência de Trajetória causada pelas indústrias antigas no comércio local (Brekke, 2015).

Uma situação semelhante em que o empreendedorismo regional poderia ser alavancado se desvinculando da Dependência de Trajetória local verifica-se no artigo "Regional port authorities: leading players in inovativo networks?". Este estudo apresenta o sistema de inovação regional (RIS) com base em um case portuário no noroeste da Tasmânia, o "Burnie Port", e relaciona a RIS com o Modelo de plataforma de desenvolvimento regional (RDPM) de Harmaakorpi (2004). O modelo consiste na utilização de uma pessoa chave com papel de liderança e acesso a uma rede de comunicação que possibilite desenvolver inovação, criar oportunidades e possibilitar o desenvolvimento regional. No referido artigo, os autores veem essas possibilidades em uma autoridade portuária, a qual teria poderes para alterar rotas de entrada e saída, entre outras ações que poderiam facilitar negociações, beneficiando a região e obtendo desenvolvimento regional. Com o uso do RDPM, novas trajetórias com maior aproveitamento dos recursos e características regionais podem ser elaboradas, utilizando a rede para interromper a Dependência de Trajetória regional. Neste sentido o líder portuário pode criar oportunidades à região. Esse líder precisa ter capacidade de inovar, planejar, gerenciar e implementar para ter êxito na utilização da RDPM. Contudo, deixar para trás as Dependências de Trajetória regionais normalmente não é simples. Há questões políticas que integram esse desafio. Segundo os autores, o fato da autoridade portuária possuir acesso a todos esses recursos, reforça sua importância a fim de obter maior êxito no desenvolvimento regional (Cahoon, Pateman & Chen, 2013).

Em busca de alívios nos encargos financeiros, diversos portos realizam mudanças na gestão e alguns cogitam devolver o controle para os governos nacionais. Outros encontram vantagens simplesmente alterando o sistema de governança. Essa diferença de resultado levanta a questão sobre o sistema de governança aplicado durante reformas portuárias em países desenvolvidos e em desenvolvimento, onde as decisões e implementações de projetos são tomadas. Essa postura aparenta ter relação com o enfraquecimento do controle governamental.

O artigo "Institutions, transport infrastructure governance, and planning: Lessons from the corporatization of port authorities in East Asia" buscou compreender o papel das organizações em uma nova formação de governança, se elas conseguem obter a ruptura da Dependência da Trajetória em relação aos portos. Para tal, estudou-se dois portos do leste da Ásia, um em Cingapura e outro em Tianjin, na China. A análise foi realizada no comportamento das organizações e dos governos locais, buscando entender as suas interferências e resultado ao longo do processo de mudança de governança (Tongzon, Ng & Shou, 2015).

Diferente da situação dos portos, onde temos uma pessoa chave que pode realizar essas relações com maior facilidade, a história do desenvolvimento rural demonstra a evolução desse setor, o qual leva a situação atual que pode ser interpretada como uma forma de governança. As necessidades rurais envolvem intervenções de vários atores de dentro e fora da governança. A Dependência de Trajetória desse setor envolve diversas situações com regras informais e formais, onde as instituições realizam vários processos de inovações para tentar uma evolução econômica. A remodelação da governança desse setor pode ser uma boa estratégia para contornar as Dependências de Trajetória. As mudanças evoluem entre si e resultam em novos atores e novas regras. As decisões podem ser coletivas ou não, dependendo do tipo de governança, deixando claro assim a existência de um ou mais tipos de governança. A existência de uma governança impede um amplo exercício de autonomia dos atores, na medida em que é necessário conformar-se às regras do grupo para permanecer nele. A Dependência de Trajetória é levada em consideração para validar o que importa, e por sua vez acaba limitando as opções. Desse modo, é preciso compreender até que ponto a história é importante, quais organizações se relacionam e quais as culturas locais que precisam ser observadas (Assche et al., 2014).

De todo modo, a Dependência de Trajetória não é garantia que a governança irá permanecer no mesmo lugar. A evolução inclui novos atores e altera a trajetória, as regras se mantêm enquanto fazem sentido para as indústrias e governanças envolvidas (Assche et al., 2014).

4 Considerações finais

Este artigo teve como objetivo analisar a evolução da produção científica sobre o tema Dependência de Trajetória, a partir de artigos existentes na base de dados da Scopus entre 1976 a 2020. Buscou-se compreender o perfil dos autores e coautores que realizaram publicações sobre a temática, bem como analisar os principais temas relacionados a Dependência de Trajetória, bem como identificar a extensão de suas redes de colaboração.

Os resultados revelam uma curva de crescimento ao longo dos anos, representando a evolução da temática no campo científico, explorando várias áreas do conhecimento. Porém, ainda há muito para ser explorado e estudado, uma vez que se nota uma preferência por estudos qualitativos bibliográficos sobre a temática, em detrimento de estudos qualitativos exploratórios, como estudos de casos.

Não obstante, os resultados ainda confirmam que, para entender o significado do conceito de Dependência de Trajetória, é essencial a investigação dos eventos via processo temporal, analisando as causas e consequências. Por mais que o comportamento esteja vinculado a tomadas de decisões realizadas no passado, os eventos acidentais muitas vezes não explícitos, fazem o caminho mudar a direção de forma contundente.

Ademais, a compreensão do porquê as organizações persistem e continuam a tomar decisões, muitas vezes não compreendidas por seus colaboradores e marcantes para a sociedade, pode ser confundida com fatores legítimos, fazendo com que a reprodução gere organizações isomórficas, refratárias a inovação ou a redesenhar o seu caminho.

Um ponto de destaque identificado nos artigos é que a Dependência de Trajetória está fortemente ligada ao governo, mesmo diante da patente dificuldade de certas regiões e da existência de alternativas tecnológicas de melhoria. Existe pouca ação por parte dos órgãos competentes em melhorar a distribuição desigual da economia, o que interfere surpreendentemente nas possíveis rupturas do passado. Neste aspecto, diante de todas as palavras-chaves e da inter-relação entre os artigos apresentados, uma pergunta crucial vem à tona: como uma região industrial antiga que já tem seu ambiente enraizado com o passado, que possui dificuldade em se desenvolver devido a sua localidade, gerando diversas limitações, consegue realizar um ruptura que proporcione o seu desenvolvimento organizacional? Embora algumas regiões permaneçam neste cenário, outras estão inovando constantemente, rompendo com a sua trajetória, o que sugere outro questionamento: até onde essas regiões incapazes de perder suas raízes são impactadas pelo governo?

Considerando a ótica do corte de redes do presente estudo, sugere-se que outras pesquisas passem a analisar a influência da dependência de trajetória regional, verificando como as crises do mercado nacional e internacional afetaram as regiões e qual o tempo de ruptura da região conforme o índice de desenvolvimento, buscando respostas de forma evolutiva em uma economia revolucionária. Sugere-se também a realização de uma análise mais extensa, com mais bancos de periódicos relacionados ao tema.

5 Referência

- Aarset, B. & Jakobsen, S.-E. (2015). Path dependency, institutionalization and co-evolution: The missing diffusion of the blue revolution in Norwegian aquaculture. *Journal of Rural Studies*, 41, 37–46. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.07.001>
- Arrow, K. J. (2000). Increasing returns: historiographic issues and path dependence. *The European Journal of the History of Economic Thought*, v.7, n.2, p.171-180.
- Arthur, W. Brian (1994). *Increasing returns and path dependence in the economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

- Balestro, M. V., Antunes, J. A. V., Jr., Lopes, M. C. & Pellegrini, I. (2004). A experiência da Rede Petro-
RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas [Ed. Especial]. *Revista de
Administração Contemporânea*, 8, 181-202.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*,
17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy Management of Executive*, v.
9, n. 4, p. 49-61.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the
resource-based view. *Journal of Management*, 27(1), 643-650. doi:
<https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Boschma, R. A. & Lambooy, J. G. (1999). Evolutionary economics and economic geography. *Journal of
Evolutionary Economics*, 9(4), 411–429. doi:10.1007/s001910050089
- Brekke, T. (2015). Entrepreneurship and path dependency in regional development. *Entrepreneurship &
Regional Development*, 27(3-4), 202–218. doi: <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1030457>
- Briggs, M., Webb, J. & Wilson, C. (2015). Automotive Modal Lock-in: The role of path dependence and
large socio-economic regimes in market failure. *Economic Analysis and Policy*, 45, 58–68. doi:
<https://doi.org/10.1016/j.eap.2015.01.005>
- Cahoon, S., Pateman, H. & Chen, S.-L. (2013). Regional port authorities: leading players in innovation
networks? *Journal of Transport Geography*, 27, 66–75. doi:
<https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2012.06.015>
- Cavalcante, S., Kesting, P. & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing
the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327–1342. doi:
<https://doi.org/10.1108/00251741111163142>
- David, P. (2000). Path dependence, its critics and the quest for historical economics [Working Paper].
Stanford University Economics Department, Stanford. Recuperado de
<http://economics.ouls.ox.ac.uk/12448/1/0502003.pdf>
- David, P. (1985). Clio and the economics of QWERTY. *American Economic Review*, v. 75, May, p. 332-
7.
- Dosi, G. & Nelson, R. R. (1994). An introduction to evolutionary theories in economics. *Journal of
Evolutionary Economics*, 4(3), 153–172. doi: <https://doi.org/10.1007/bf01236366>
- Driscoll, P. A. (2014). Breaking Carbon Lock-In: Path Dependencies in Large-Scale Transportation
Infrastructure Projects. *Planning Practice & Research*, 29(3), 317–330. doi:
<https://doi.org/10.1080/02697459.2014.929847>
- Frenken, K. & Boschma, R. A. (2007). A theoretical framework for evolutionary economic geography:
industrial dynamics and urban growth as a branching process. *Journal of Economic Geography*,
7(5), 635–649. doi: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbm018>
- Holtgrewe, U. & Doellgast, V. (2012). A service union's innovation dilemma: limitations on creative
action in German industrial relations. *Work, Employment and Society*, 26(2), 314–330. doi:
<https://doi.org/10.1177/0950017011432913>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product
development. *Strategic Management Journal*, 13(1), 111-125. doi:
<https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Mahoney, J. (2000). Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, v.29, p.507-548.
- Martin, R. & Sunley, P. (2006). Path dependence and regional economic evolution. *Journal of Economic
Geography*, 6(4), 395–437. doi: <https://doi.org/10.1093/jeg/lbl012>
- Mintzberg, H. & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science
Quarterly*, v. 30, p. 160-197.
- Murphy, M. P. (2014). Ireland: Celtic Tiger in Austerity—Explaining Irish Path Dependency. *Journal of
Contemporary European Studies*, 22(2), 132–142. doi:
<https://doi.org/10.1080/14782804.2014.902367>
- Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *American Political
Science Review*, 94(2), 251–267. doi: <https://doi.org/10.2307/2586011>

- Salamonsen, K. (2015). The Effects of Exogenous Shocks on the Development of Regional Innovation Systems. *European Planning Studies*, 23(9), 1770–1795. doi: <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1038221>
- Saxonberg, S., Sirovátka, T. & Janoušková, M. (2013). When do policies become path dependent? the Czech example. *Journal of European Social Policy*, 23(4), 437–450. doi: <https://doi.org/10.1177/0958928713507465>
- Speranza, M., Corcos, M., Stéphan, P., Loas, G., Pérez-Díaz, F., Lang, F., Venisse, J. L., Bizouard, P., Flament, M., Halfon, O. & Jeammet, P. (2004). Alexithymia, Depressive Experiences, and Dependency in Addictive Disorders. *Substance Use & Misuse*, 39(4), 551–579. doi: <https://doi.org/10.1081/ja-120030058>
- Sydow, J., Lerch, F. & Staber, U. (2010). Planning for path dependence? The case of a network in the Berlin-Brandenburg optics cluster. *Economic Geography*, 86(2), 173–195.
- Theesfeld, I. & Mackinnon, A. (2014). Giving birds a starting date: The curious social solution to a water resource issue in the U.S. West. *Ecological Economics*, 97, 110–119. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2013.11.009>
- Thelen, K. (1999). Historical institutionalism in comparative politics. *Annual Review of Political Science*, 2(1), 369–404. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.369>
- Tims, A. R., Swart, C. & Kidd, R. F. (1976). Factors affecting pre-decisional communication behavior after helping requests. *Human Communication Research*, 2(3), 271–280. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1976.tb00486.x>
- Tongzon, J. L., Ng, A. K. & Shou, E. C. (2015). Institutions, transport infrastructure governance, and planning: lessons from the corporatization of port authorities in East Asia. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 33(6), 1467–1483. doi: <https://doi.org/10.1177/0263774x15614175>
- Upham, P., Kivimaa, P. & Virkamäki, V. (2013). Path dependence and technological expectations in transport policy: the case of Finland and the UK. *Journal of Transport Geography*, 32, 12–22. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2013.08.004>
- Van Assche, K., Djanibekov, N., Hornidge, A.-K., Shtaltovna, A. & Verschraegen, G. (2014). Rural development and the entwining of dependencies: Transition as evolving governance in Khorezm, Uzbekistan. *Futures*, 63, 75–85. doi: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2014.08.006>
- Van Eck, N. J. & Waltman, L. (2009). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. doi: <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- Wagner, M. & Lierena, P. (2011). Eco-Innovation Through Integration, Regulation and Cooperation: Comparative Insights from Case Studies in Three Manufacturing Sectors. *Industry & Innovation*, 18(8), 747–764. doi: <https://doi.org/10.1080/13662716.2011.621744>
- Wenzel, M., Wagner, H.-T. & Koch, J. (2017). The funeral industry and the Internet: on the historical emergence and destabilization of strategic paths. *European Journal of Information Systems*, 26(4), 361–378. doi: <https://doi.org/10.1057/s41303-017-0048-z>
- Wise, R. M., Fazey, I., Stafford Smith, M., Park, S. E., Eakin, H. C., Archer Van Garderen, E. R. M. & Campbell, B. (2014). Reconceptualising adaptation to climate change as part of pathways of change and response. *Global Environmental Change*, 28, 325–336. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.12.002>

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND
DYNAMIC CAPABILITIES THEORIES FOR
EXPLAINING THE DIFFERENTIATED
PERFORMANCE OF FIRMS

Linda Jessica De Montreuil Carmona, D.ra.

Doutora em Ciências Contábeis e Administração

Universidade Regional de Blumenau - FURB

E-mail: lcarmona@furb.br

Received 31.05.2023 - Reviewed 09.06.2023 - Accepted 16.07.2023

ISSN 1980 -4431 Double blind review

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED PERFORMANCE OF FIRMS

Abstract

Analyzed both separately and jointly, Resource-Based Theory (RBT) and Dynamic Capabilities Theory (DCT) have been considered leading approaches focused on analyzing the performance of firms in dynamic market environments. Thus, the objective of this systematic literature review was to analyze the theoretical-epistemological trajectory of RBT and DCT in relation to performance and generation of competitive advantage, using six decades of scientific production, initially selecting a set of 939 articles and after filtering by thematic adherence and relevance, in a sample of 58 papers. The study of theories based on resources and capabilities becomes relevant due to the increase in the complexity of the corporate scenario, where new systems of production, innovation and technology, consumption, and exchange emerge every day, reaching the interests of the firm, its stakeholders, and markets. This article intends to serve as a guide for academics interested in both theories, as it is a theoretical body widely used in the Academy of Management, relevant due to its maturity in the area of Strategy.

Keywords: Resource-based theory. Resource-based view. Dynamic capabilities theory. Firm performance. Competitive Advantage.

1 Introduction

The study of the differences in the performance of firms emerges from two fundamental theoretical strands: the first, coming from orthodox economics, known as the Structure–Conduct-Performance paradigm (SCP), which advocates that heterogeneity in the firm performance lies in the organization and its relationship with the structure of its industry, focusing on the branch, level of differentiation of products and barriers to entry and mobility (Clegg et al., 2013; Foss & Knudsen, 1996).

The second strand, known as the Resource Dependency Perspective, recognizes the limitations of SCP-based performance models, focusing on the resources and capabilities controlled by the firm. It builds on other economic theories, especially on the works of Edith Penrose, Joseph A. Schumpeter, and David Ricardo. This strand is based on two fundamental assumptions: 1) that resources and capabilities can vary significantly between firms and; 2) that the differences can be stable if there are important barriers to entry generated by the essential attributes of some of the organization's resources and capabilities (Barney & Hesterly, 2018).

In this second strand, we can identify a series of theories and research traditions within strategic management (Foss & Knudsen, 1996), notably Resource-Based Theory (RBT) or Resource-Based View (RBV) (Barney, 1991; Barney et al., 2011; Barney & Mackey, 2016; Grant, 1999; Penrose, 2009; Peteraf, 1993; Rumelt, 1991; Wernerfelt, 1984; Zahra, 2021) and Dynamic Capabilities Theory (DCT) (Eisenhardt & Martin, 2000; Hernández-Linares et al., 2021; Teece, 2007, 2023; Teece et al., 1997). The common denominator of these theories resides in the decisive importance of the firm's internal conditions - resources and capabilities-, whose development makes it stand out in the market.

Some characteristics define perspectives based on competencies or capabilities: the endogenous view of growth, in which the company is seen as a knowledge-accumulating entity; the recognition of the evolutionary and constructive organizational development process, which allows the creation of complex structures; and the emphasis on the ability of some organizations to maintain superior performance over the long term. Complementarily, competency-based approaches have been useful to explain how competitive advantages can be sustained in certain sectors and industries (Clegg et al., 2013; Foss & Knudsen, 1996; Lafuente et al., 2019).

Both RBT and DCT have been considered as leading approaches focusing on firm efficiency (Williamson, 1991), analyzed separately with the latter complementing the former (Bhandari et al., 2020). In the 1990s, a highly dynamic business environment challenged the propositions of RBT (Wang & Ahmed, 2007), as this resource perspective was perceived as static (Gupta, 2014) and ignored the influence of market turmoil. These circumstances gave a step to the development of the DCT, to improve

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED PERFORMANCE OF FIRMS

RBT assumptions and highlight the evolutionary nature of resources and capabilities, expanding knowledge about the differentiated performance of firms and the mechanisms of transformation based on the possession of resources and competitive advantage (Hernández-Linares et al., 2021).

Given these arguments, this study aimed to analyze the theoretical-epistemological trajectory of RBT and DCT linked to firm performance and generation of competitive advantage, answering the following research question: what was evidenced through time in past studies of RBT and DCT concerning organizational performance and generation of competitive advantage?

The study of theories based on resources and capabilities becomes relevant due to the inexorable increase in the complexity of the corporate environment, where new systems of production, innovation, automation, technology, and exchange arise every day, while different segments of consumers emerge and, in this context, different stakeholders defend their interests, intersecting those of the firm and the markets (Gupta, 2014; Howcroft & Taylor, 2022). This article intends to serve as a guide for academics interested in both theories, as it is a theoretical framework widely used in the Academy of Management, due to its rescue of behavioral theory and evolutionary economics, reaching a greater maturity in the area of strategy (Aragão et al., 2010; Hernández-Linares et al., 2021).

The article was structured in four sections in addition to this introduction. The following section reviews the literature on RBV and DCT. The third section presents the methodological procedures, and the fourth offers an analysis of the results. Finally, the final considerations are presented, pointing out the limitations and recommendations for future research.

2. Theoretical Background

2.1 The Resource-based Approach

According to Wernerfelt (1984), it is attributed to the seminal work of Edith Penrose, (1959), the idea of looking at firms as a broad and varied set of tangible and intangible resources, whose heterogeneity gives them a unique character, influencing their growth and allowing the maintenance of a superior position relative to the competition. Heterogeneity occurs when a firm that exclusively owns a resource maintains a superior position relative to its main competitors, as this fact adversely affects the costs and revenues of the following acquirers. In this situation, it can be said that the company has the protection of the position barrier related to the resources, which, to be valuable, must translate into an entry barrier for competitors, at least in a market segment and in a certain interval of time (Kor & Mahoney, 2004; Penrose, 2009).

Barney (1986) posits that companies can develop better expectations about the future value of their strategic resources when analyzing their competitive environments and evaluating the capacities that they already control. In this line, RBT is based on two assumptions about the firm's resources and capabilities: first, competitive heterogeneity indicates that resources can vary significantly between competing firms and second, immobility suggests that these differences may be stable over time, configuring a competitive advantage or disadvantage (Helfat & Peteraf, 2003).

In his article Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Barney (1991) complements and deepens the Resource-based View. The study criticizes environmental models of competitive advantage, such as Porter's five forces model, for being based on two assumptions: first, that companies within an industry can be identical in terms of controlling relevant resources, and second; that, if there is heterogeneity of resources in an industry, it affects only in the short term.

Resources for Wernerfelt (1984), can mean the strengths or weaknesses of an organization and can be defined as tangible and intangible assets linked to companies, in a lasting way. According to Grant (1999), the fragmentation and incompleteness of information on the company's resource base can make it difficult to identify these, which can be classified as tangible, intangible, and based on people. Tangible resources comprise financial reserves and physical resources; intangible resources include reputation,

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED PERFORMANCE OF FIRMS

technology, and human resources, with resources based on people including organizational culture, education, training and specialization of employees and their commitment and loyalty.

Barney (1991) and Barney and Mackey (2016) point out that a firm has a competitive advantage when it can implement a value-creation strategy that is not being implemented by any of its competitors, current or potential, and that this advantage can be sustainable when it implies that no competitor can duplicate that strategy. Peteraf (1993) states that the contribution of the resource-based model is that it explains the differences in firms' profitability, without attributing them solely to industry conditions. From a practical sense, this model is useful for managers who seek to understand, preserve, and extend the firm's competitive advantage.

In this sense, the origin of the competitive advantage of organizations depends on the possession of resources, that must have the following characteristics: valuable, rare, inimitable, and non-replaceable (VRIN model), i.e., they must be: 1) value generators; 2) rare or scarce, being controlled by few competing companies; 3) difficult to imitate; and 4) difficult to replace (non-replaceable). The VRIN model, updated by the VRIO model, replaces the "N" variable, giving way to the "O" (for organization) variable, which evaluates the effective management of valuable, rare, inimitable resources (Barney & Hesterly, 2018).

Bakar and Ahmad (2010) consider that resources can be defined as the productive assets of companies, means, or "stocks of factors" through which activities can be carried out. Among them are the resources of physical capital, human capital, and organizational capital, having the potential to provide sustainable competitive advantages when presenting the four characteristics: value, rarity, inimitability, and without strategically equivalent substitutes (Barney, 1991).

Pointing out some limitations of RBT, Helfat, and Peteraf (2003) indicate that even though heterogeneity is the cornerstone of the resource-based approach, it lacks a clear conceptual model, which makes it difficult to explain how firms use resources and capabilities to create competitive advantage. For these authors, both operational and dynamic capabilities include individual and coordination routines, the latter involving a joint effort by both individuals and teams. Other limitations suggest theoretical deficiencies, inability to provide primary definitions, conceptual disparity, little guidance on how to analyze the value of resources, and a possible extrapolation of the exploratory limit of this approach (Kaufman, 2015; Priem & Butler, 2001).

2.2 The Dynamic Capabilities Approach

Certainly, sustaining a strategic competitive advantage requires the development of dynamic capabilities (DC)s (Boerner et al., 2008; Rumelt et al., 1994; Teece, 2007, 2023). Pisano (2017) suggests that attempts to formalize the DC approach began in the 1990s, particularly with the publication of three papers: Teece and Pisano (1994), Teece, Pisano, and Shuen (1997), and Eisenhardt and Martin (2000).

Teece, Pisano, and Shuen (1997) refer to DCs emphasizing aspects that did not receive greater attention in previous theoretical perspectives related to the "capacity" or competence of strategic management to adapt, integrate, and reconfigure resources and functions in an environment of changes and to "dynamism" related to the ability to renew strategies aligned with changes in the business environment.

Helfat and Peteraf (2003) stress the difference between organizational resource and capability, indicating that the former is related to assets or tangible or intangible production inputs that the firm owns, controls, or has access to semi-permanently. Organizational capabilities refer to the firm's ability to perform coordinated tasks, using organizational resources to achieve a specific objective, with both resources and capabilities likely to evolve, sustainably.

Zollo and Winter (2002, p. 5) define DC as a "[...] learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies operating routines in search of improved efficiency". Augier and Teece, (2009, p. 412) add that this includes "[...] the ability to perceive

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED PERFORMANCE OF FIRMS

and then take advantage of new opportunities and reconfigure and protect knowledge assets, skills, and complementary assets”. Winter (2003) indicates that there is a consensus in the literature that DCs differ from operational or ordinary capabilities, in the sense that the former are not only responsible for changes but that they lead the pace of change of the latter.

Thus, the DCs represent the organizational and strategic routines through which managers combine resources to generate new value-creation strategies (Grant, 1996), being necessary skills to identify opportunities and reconfigure assets based on knowledge, skills, complementary assets, and technologies to achieve sustainable competitive advantage (Teece, 2007). Helfat and Winter (2011) reinforce some characteristics of DCs, such as intentionality or specific purpose, direction for action, and focus on repeated and reliable performance, in contrast to ad hoc activities.

Eisenhardt and Martin (2000) point out that the DCs are specific to organizations and processes and are influenced by the dynamism of the market, not always being predictable, therefore, they are necessary conditions, but not sufficient to obtain competitive advantages, suggesting that they can be considered “better practices”, being likely to be imitated by other organizations and their impact on performance and competitive advantage may depend on the efficiency of new resource configurations. For Pezeshkan et al. (2016), DCs require a significant commitment from managers to be maintained and implemented, whose cost can be greater than or equal to the potential benefits, which may question the assertion that DCs are always positively and unconditionally related to an improvement in performance and to achieving competitive advantage.

2.3 Dynamic capabilities, performance, and competitive Advantage

Based on the explanatory power of the DCs development process, the literature presents several models to understand the relationship between them, performance, and competitive advantage: Wang and Ahmed (2007), Ambrosini and Bowman (2009), and Teece (2007).

Wang and Ahmed (2007) propose an integrated model to understand the relationship between DCs and transformative mechanisms, which link internal resources and capabilities to strategic choices. Market dynamism manifests itself as an antecedent of DCs, which directly or indirectly produces organizational performance (market and financial). Indirect performance is mediated by the development of specific capabilities and organizational strategies. Thus, DCs will produce greater organizational performance, the more specific capabilities have been developed, in line with the strategic choice.

In this model, DCs can be classified as absorptive, adaptive, and innovative capabilities. The absorptive capacity allows the organization to integrate new knowledge acquired externally into previous knowledge to generate a new basis for it (Cohen & Levinthal, 2000; Wang & Ahmed, 2007; Zahra & George, 2002). The adaptive capacity allows encouraging employees to challenge outdated models to respond quickly to changes in the market and to focus on business priorities (Gupta, 2014). Innovative capacity refers to the ability to develop new products and markets through innovative behaviors and processes (Wang & Ahmed, 2007). The effects of DCs on the development of specific capabilities and organizational performance will only generate a competitive advantage when the organization's strategy is effectively aligned, as shown in Figure 1.

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED PERFORMANCE OF FIRMS

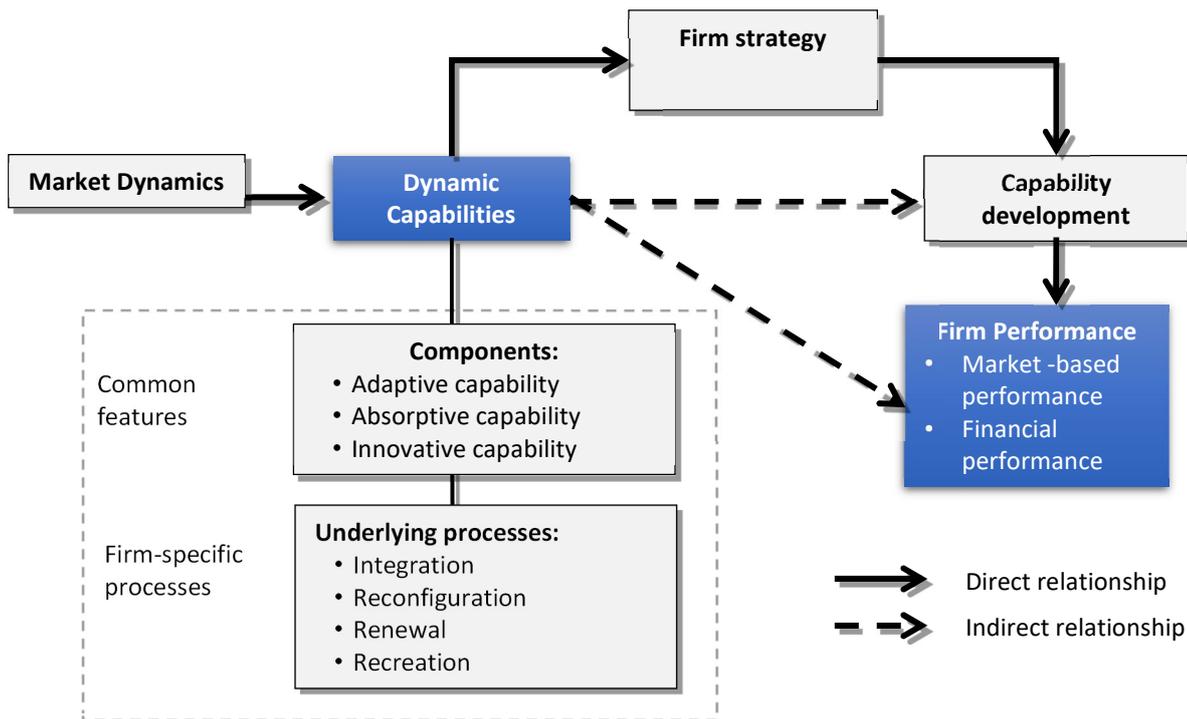


Figure 1 – Dynamic Capabilities Generation Model.

Note: Wang and Ahmed (2007, p. 39).

For Ambrosini and Bowman (2009), DCs directly impact the firm's resource base, producing a source of competitive advantage, which consists of a series of short-term temporary advantages, generating results or outputs, which in addition to being positive can also include situations of parity or competitive equilibrium and even failure. These authors consider that the maintenance of DCs can involve considerable costs, such as the acquisition of specialized human resources, training, investments in R&D, etc. in addition to opportunity costs for staff dedication to non-routine tasks.

In this model, the DC development ecosystem is moderated by a set of internal and external variables. Among the internal ones, are the behaviors and perceptions of managers, knowledge, assets, and complementary resources. Among the external ones, are the complexity and uncertainty of the external environment. Underlying is the time, which affects the development, implementation, and results of DCs, in intervals between the action/implementation and the result (Ambrosini & Bowman, 2009). Figure 2 shows the interaction framework of the value creation process for the firm and the attainment of competitive advantage.

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED PERFORMANCE OF FIRMS

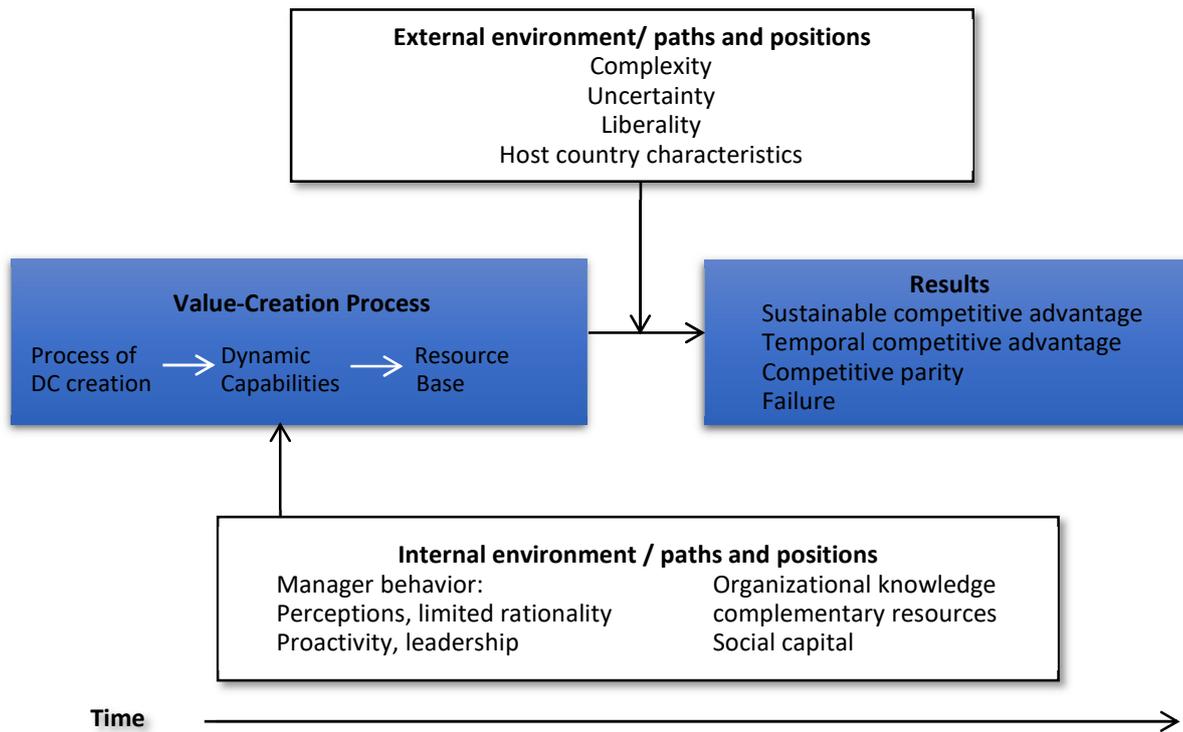


Figure 2 – Dynamic Capabilities and the Achievement of competitive advantage

Note: Ambrosini and Bowman (2009, p. 21).

The third model for the generation of DCs is based on the entrepreneurial process (Teece, 2007; Teece et al., 1997). According to the entrepreneurial process, DCs can be classified according to the ability to identify opportunities and threats, and the ability to approach and mobilize resources to explore and take advantage of opportunities and thus achieve value. The transformative capacity allows facing threats through continuous organizational renewal (Gupta, 2014).

This model establishes the relationship between the DCs and the generation of competitive advantage, indicating that it resides in the managerial and organizational processes and routines determined by the specific availability (or position) of the assets and the routes, paths, or trails necessary to achieve them. The position has to do with technology, complementary assets, customer base, and external relationships with suppliers and complementors. Trails refer to the strategic alternatives available to the firm and the presence or absence of increasing returns. Organizations' processes and positions encompass their competencies and capabilities. Figure 3 shows Teece's (2007) model.

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED PERFORMANCE OF FIRMS



Figure 3 – Dynamic Capabilities and the entrepreneurship process.
Note: Adapted from Teece (2007).

In globalized business environments characterized by the geographical dispersion of innovation and manufacturing sources, sustainable competitive advantage needs unique and hard-to-replicate dynamic capabilities that can create, extend, update, protect, and conserve the company's unique asset base (Teece, 2007, 2023).

In a critical perspective of Dynamic Capabilities Theory, MacLean, Macintosh e Seidl (2015) point out that despite its considerable progress, still needs to deepen in explaining the novelty that is the underlying factor of change, proposing that to date, human action has been considered eminently rational or normative, without considering the concept of creative action inherent to innovation and which analyzes more symbolic aspects – emerging intention, embodiment, and interactive identity – of the human actor.

3. Method

The study comprises the analysis of six decades of scientific production in the area of strategy, specifically on performance and generation of competitive advantage, linked to RBT and DCT theories during the period between 1959-2021. The methodological procedure used was a systematic review of the literature, initially applied to a set of 939 articles and then filtered by thematic adherence and number of citations, in 58 papers. The research was guided by the technique developed by Tranfield, Denyer e Smart (2003), consisting of the stages of planning, conducting, and preparing a research report.

The preliminary survey of RBT references motivated the search and classification by years in the Elsevier Scopus database. For the selection of articles, the expression “Resource-based View” and “Resource-based theory” and the corresponding acronyms “RBV” and “RBT” were filtered, searching in the title, keywords, and abstract of the articles. articles, in each database, using the intersection criterion between the journal's highest relevance or impact factor and the highest number of citations, identifying, in the returned articles, the main areas of RBT development. For the survey of DCT references, the expression “Dynamic Capabilities” and “Dynamic Capabilities Theory” were chosen, searching in the title, keywords, and summary of the articles in the databases, identifying themselves in the returned articles, the main areas of DCT development.

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED PERFORMANCE OF FIRMS

Furthermore, bibliometric studies on RBT were consulted (Barney et al., 2011; Favoreto et al., 2014; Kaufman, 2015; Newbert, 2007), confirming the relevance of selected articles among the most cited and which were published in leading newspapers. Thus, 37 articles were chosen (out of a total of 451) to compose the sample for the epistemological trajectory of RBT. In the case of DCT, several bibliometric studies were consulted (Ambrosini & Bowman, 2009; Di Stefano et al., 2010; Gupta, 2014; Peteraf et al., 2013), confirming the selection of articles for analysis among the cited and that were published in more relevant journals, being chosen 21 articles (out of a total of 488) to compose the epistemological trajectory of DCT. The articles were read in full and submitted for thematic analysis.

4. Findings and discussion

In the following topics, the contributions of each selected article are briefly described, both from RBT and DCT, using as temporal references, the periods listed by Barney, Ketchen, and Wright (2011), which mark the introduction phases (between the years 1959 and 1991), growth (1992-1999) and maturity (2000-later) of RBT. Figure 4 shows the epistemological trajectory of both theories, in the period 1959-2021. In the central part of the graph (blue background) are listed the works that mark the common trajectory of the two theories. Barney, Ketchen, and Wright (2011) state that RBT evolved from an initial “vision” to become one of the most used perspectives to understand organizations, reaching maturity as a “Theory”. The denomination of the maturity stage is based on the more frequent academic use of the term “theory” instead of “vision”, reflecting greater precision and sophistication, with several aspects, developments, and retrospective evaluations.

4.1 RBT Epistemological trajectory

In the first stage, the introduction of RBT, Penrose (1959) understands the organization as a set of resources that can influence its growth. Lippman and Rumelt (1982) explain the concepts of inimitability and causal ambiguity, central elements in RBT. Wernerfelt (1984), who coined the term Resource-Based View, emphasizes the value of the firm's resources, beyond products, allowing the study of RBT in terms of use, growth, capacity, and development of resources to obtain economic returns. Barney (1986) suggests that organizational culture can be a source of sustainable competitive advantage. Dierickx and Cool (1989) emphasize the usefulness of resources, especially in the absence of substitute goods. Prahalad and Hamel (1990) present a set of notions that relate the roots of competitive advantage to the core competencies of companies.

In the second stage, of RBT growth, Barney (1991) presents and develops the assumptions of the theory, defining resources and articulating a set of characteristics that make them a potential source of competitive advantage, that is, valuable, rare, inimitable, and not replaceable. Harrison et al. (1991) stress the value of resources, their synergy, and diversification. Fiol (1991) proposes organizational identity as a core competency, generating competitive advantage. Conner (1991) compares RBT with the economics of industrial organization envisioning RBT as a new Theory of the Firm.

Kogut and Zander (1992) present the concept of combined capabilities, emphasizing the importance of knowledge as a resource. Mahoney and Pandian (1992) describe RBT as related to distinctive competencies, organizational economics, and industrial organization theory. Amit and Schoemaker (1993) separate the “resources” construct into resources and capabilities. Peteraf (1993) outlines the bases of RBT, creating a parsimonious model of resources and firm performance. Hart (1995) introduces and develops a concept derived from RBV called the “Natural Resource-Based View”

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED PERFORMANCE OF FIRMS

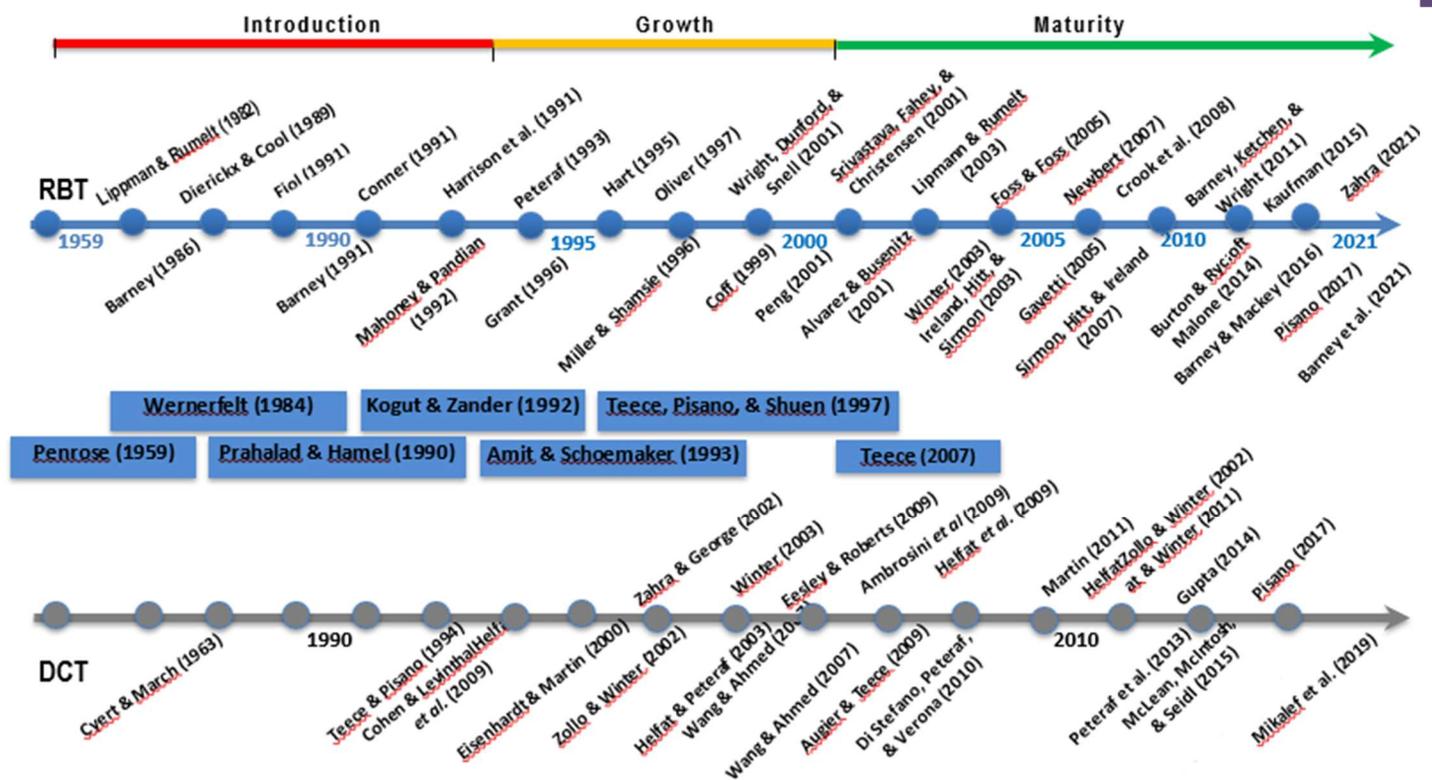


Figure 4 - Epistemological trajectory of RBT and DCT (1959-2021). Note. Blue background: contribution for both theories.

Blue Arrow: RBT; Gray Arrow: DCT.

For the second half of the 1990s, Grant (1996) presents the Knowledge-Based View, an extension of RBV. Miller and Shamsie (1996) test the link between resources and performance while applying the resource measurement model. Oliver (1997) compares RBT with Institutional Theory, indicating that both theories together can better explain sustainable competitive advantage. Teece et al., 1997), based on RBT ideas, present the concept of Dynamic Capabilities, explaining that competitive advantage emerges from the confluence of assets, processes, and evolutionary steps. And finally, Coff (1999) initiates the discussion on how the excess profits derived from resources can be appropriated by stakeholders.

In the third stage, the “maturity” stage of the RBT, Alvarez, and Busenitz (2001) point out its contributions to research on entrepreneurship. Wright, Dunford, and Snell (2001) analyze the implications of RBT in research on Human Resources and present recommendations. Srivastava, Fahey, and Christensen (2001) provide a model that shows how assets and capabilities are leveraged by the market to deliver superior value and competitive advantages to the customer. Peng (2001) documents the relationship of RBT with international business theory, focusing mainly on the management of multinationals, strategic alliances, modes of entry into markets, international entrepreneurship, and strategies for emerging markets.

Lippman and Rumelt (2003) begin the discussion on the RBT microbases, criticizing the neoclassical theory and presenting the concepts of simple income, sensitivity analysis, and the perspective of payments. Ireland, Hitt, and Sirmon (2003) recognize that strategic entrepreneurship requires resources to explore growth opportunities to create a competitive advantage. Winter (2003) clarifies the concept of dynamic capabilities, hierarchizes them, and presents high-order capabilities. Foss and Foss (2005) analyze the conceptual bridges between RBT and property rights theory. Gavetti (2005) emphasizes the role of action derived from routines and cognitive logic, which affect the organizational hierarchy and the development of capabilities.

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED PERFORMANCE OF FIRMS

Teece (2007) specifies the nature of the capabilities needed to sustain the superior performance of the organization, in an open economy, with rapid innovation and with globally dispersed sources of invention, innovation, and manufacturing capabilities. Sirmon, Hitt, and Ireland (2007) analyze the unexplored processes (or “black box”) that happen in the relationship between resources and superior profitability. Newbert (2007) carries out a systematic evaluation of theoretical-empirical articles whose theoretical vision is RBT, finding a tendency of academics to test models incorporating more contemporary theoretical extensions. Crook et al. (2008) use meta-analysis to establish that strategic resources explain a significant part of the variance in performance.

Barney, Ketchen, and Wright (2011) assess the contributions of RBT and its interconnections with other perspectives, such as resource acquisition processes, methodology, and measurement models. Burton and Rycroft-Malone (2014) analyze the degree to which resources help healthcare organizations to survive and overcome turbulent contexts under the lens of the resource-based theory. Kaufman (2015) discusses the relationship between RBT and people management, identifying gaps and problem areas and offering new implications for human resource theory and empirical validation. Barney and Mackey (2016) distinguish the traditions, interpretations, and applications of RBT by distinguishing the text from the metatext.

More recent studies (after 2020) highlight RBT value creation arguments and emphasize other relationships such as resources and stakeholders (Barney et al., 2021), the human side of the resources (Collins, 2021), new technologies and startups management (Zahra, 2021)

Analyzing the confluence of RBT and DCT, it is highlighted that the first considers the internal characteristics of the organization, resources, and capabilities controlled by companies, as responsible for superior performance in an industrial sector and primary sources of competitive advantage (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984), constituting a “stock” (Bakar & Ahmad, 2010). It does not consider the action of the rapidly changing external environment or the conjunctures determined by crises, which can make resources obsolete by stepping into new technologies, new products, and best practices.

4.2 Epistemological path of DCT

Di Stefano, Peteraf, and Verona (2010), in a systematic review of DCT, find four clusters or recurrent themes in the literature: 1) The foundations and applications of DCT; 2) The interrelationship with other theoretical perspectives; 3) Structure and governance matters and; 4) Processes of transformation and entrepreneurship. In 2013, the authors point to two clear strands in the bibliographical research on DCT (Peteraf et al., 2013) indicating two strands: the first, from the article by Teece, Pisano, and Shuen (1997) and the second, from the article by Eisenhardt and Martin (2000).

The strands describe the dynamic capabilities with complementary views in many respects, on the issue of the role of routines and organizational processes, on the fact that both claim that DCT is an extension of RBT and on the concept of DC itself, which is complemented by both approaches. However, the two views have important differences, mainly in the role of DCs in generating sustainable competitive advantage in fast-changing environments.

The epistemological trajectory of the Dynamic Capabilities Theory begins with Cyert and March (1963), when they discuss the Behavioral Theory, viewing firms as systems of rational adaptation, which in the decision-making process, respond to a set of conditions both internal and external. external. Prahalad and Hamel (1990) indicate that the core competencies of organizations are the result of collective learning, which occur in the process of coordination and diversification of production, in the integration of various levels of technologies.

Amit and Schoemaker (1993) differentiate resources from capabilities, examining the conditions that contribute to performance in a context of uncertainty. Teece and Pisano (1994) outline the dynamic capabilities model, which considers these as the roots of competitive advantage integrated into high-

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED PERFORMANCE OF FIRMS

performance routines and processes, conditioned by the firm's history. Teece, Pisano, and Shuen (1997) indicate that firms have unique and heterogeneous resources, capabilities, and talents, with vertical integration and diversification being the DC drivers.

Eisenhardt and Martin (2000) define CD as a set of identifiable and specific processes such as product development, strategic decision, and alliances to generate competitive advantage. Cohen and Levinthal (2000) define absorptive capacities as the ability to recognize the value of external information to apply it commercially, integrate it, and transform it into knowledge of the firm. Zollo and Winter (2002, p. 5) define DCs as learned and systematic patterns of activities to generate and modify routines in search of efficiency.

Zahra and George (2002) describe the absorptive capacities as DCs that allow the improvement of the ability to achieve and sustain a competitive advantage. Winter (2003) defines DCs as those that operate to extend, modify or create ordinary or operative capabilities, involving patterns of activity or routines defined by higher-order capabilities. Helfat and Peteraf (2003) introduce the concept of capabilities' life cycle, which explains the general patterns and paths in the evolution of organizational capabilities over time.

Wang and Ahmed (2007) point out that the notion of DC complements the assumptions of RBT, injecting new life into empirical research and clarifying some ambiguous theoretical topics. Teece (2007) specifies the nature and bases of DCs - skills, processes, organizational structures, decision rules, and disciplines - in a context of innovation, open economy, and globally dispersed manufacturing capacity, emphasizing that firms with high DCs are intensely entrepreneurial.

Helfat et al. (2009) clarify and expand the central concepts and bases of DBT with empirical research support, presenting a performance evaluation model, in a context of dynamic capabilities. Ambrosini and Bowman (2009) present a review and synthesis of the literature on DC, pointing out the areas of confusion and contradiction that impede the development of this theory. Augier and Teece (2009) discuss the role of management and strategic managers in a market economy, using the paradigm of DCs. Eesley and Roberts (2009) address the conceptual gap of sources of dynamic capabilities, linking both individual and organizational levels.

Di Stefano, Peteraf, and Verona (2010) perform a literature review using citation analysis, using multidimensional scaling to explore and classify the research domain of CDs. Helfat and Winter (2011) differentiate the criteria of purpose and expected results of dynamic and operational (or ordinary) capabilities. Martin (2011) discusses dynamic managerial capabilities, indicating that CEOs play an essential role in adapting the organization to capture product and market opportunities when they emerge, by implementing strategies to identify and address opportunities, reconfiguring resources, and DCT assumptions.

Maclean, Macintosh, and Seidl (2015) propose the perspective of creative action, to complement DCT when explaining innovation. Pisano (2017), analyzing the DCT, suggests that the DCs need a restart around the fundamental strategic problems of the companies, which converge on how to identify and select capabilities that lead to achieving a competitive advantage. More recently, more studies relating DCTs to innovation – open innovation, innovation ecosystems, and different types of innovation – and new technologies, such as big data (Mikalef et al., 2020) and digital transformation (Matarazzo et al., 2021).

5. Final considerations

RBT examines the link between the internal characteristics of firms and their superior performance, considering resources as all assets, capabilities, processes, attributes, knowledge, information, etc., which allow for improving organizational efficiency and effectiveness. RBT focuses on resources, which underpin the creation of competitive advantages, which are heterogeneously distributed

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED PERFORMANCE OF FIRMS

in organizations that compete in a market, being the quality of valuable, rare, inimitable, non-replaceable, and organized (VRIN/O) of these, which enables or hinders the entry into target markets and profitability.

But gaining a competitive advantage from a pool of assets and resources is not a simple process. According to RBT, only firms with certain resources and capabilities can have competitive advantages to achieve superior performance. Sustainable competitive advantage determines an organization's ability to constantly reconfigure and renew its stocks of resources and capabilities, which stimulate innovation and consequently performance.

As for DCT, capabilities emerge from learning experiences that depend on the organization's historical trajectory and on the managers' choices in the decision-making process, the same ones that are limited by the knowledge base and that require paths or trails for discoveries, which include experimentation, reflection, search and leverage of resources, with leaders and managers being called upon to take the initiative to convert these paths into concrete actions. In markets where the competitive environment changes a lot, dynamic capabilities are identified as a source of sustainable competitive advantage. According to DCT, the stock of assets and resources, as well as the paths linked to them, give firms a specific competitive position that is related to technology, complementary assets, customer base, and external networks with suppliers and complementors.

Resource dependency theories (namely RBV, RBT, and DCT) offer a suitable theoretical framework for the study of innovation and its interconnection with organizational performance because they focus on the internal characteristics of firms to explain their heterogeneity and their relationship with performance over time. Over time, being even more appropriate than theories of the evolutionary development of products and technologies.

In this context, it is worth highlighting the role of managers in the “orchestration” (search, selection, configuration, and coordination of assets and resources) of the organization. The identification of opportunities and threats is an important aspect of the search for new opportunities, which falls under the responsibility of managers, considering the importance of executive leaders, as both individually and collectively, they produce relevant results such as the diversification of products and markets, acquisition or even the closure of business units.

This systematic literature review rescues the epistemological trajectory of RBT and DCT through the collection, filtering, description, and analysis of 58 relevant articles from a total of 939 articles chosen from the period between 1959-2021. This article intends to contribute by serving as a guide to academics interested in both theories, as it is a theoretical body widely used in the Academy of Administration, relevant due to its maturity in the area of strategy.

Among the limitations of the research are the method of selecting articles, which was restricted to the area of Business, Administration, and Accounting, from bases chosen intentionally, failing to consider other areas, which could add more information about the investigated constructs, such as sociology and economics; in addition to the limitation in the technique of synthesis, reduction, and interpretation of the findings. Future research may focus on establishing comparisons with other perspectives and theoretical lenses.

6 References

- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755–775.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC
CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED
PERFORMANCE OF FIRMS

- Aragão, L. A., Forte, S. H. A. C., & Oliveira, O. V. (2010). Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. *READ-Revista Eletrônica de Administração*, 16(2), 376–396.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Bakar, L. J. A., & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. *Business Process Management Journal*, 16(3), 420–435.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage ? The Academy of Management Review, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4306261>
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Global Edition (6th ed.)*. Pearson Education, Limited.
- Barney, Jay, Ketchen, D., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Barney, Jay, & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369–378.
- Bhandari, K. R., Rana, S., Paul, J., & Salo, J. (2020). Relative exploration and firm performance: Why resource-theory alone is not sufficient? *Journal of Business Research*, 118, 363–377.
- Boerner, C. S., Macher, J. T., & Teece, D. J. (2008). *A Review and Assessment of Organizational Learning in Economic Theories*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Borgmann, J. (2012). Dynamic capabilities as factors influencing market entry timing: modeling and empirical analysis using the example of B2C start-up companies in e-business. Springer Gabler.
- Burton, C. R., & Rycroft-Malone, J. (2014). Resource based view of the firm as a theoretical lens on the organisational consequences of quality improvement. *International Journal of Health Policy and Management*, 3(3), 113–115. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2014.74>
- Clegg, S. R., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2013). *The Sage handbook of organization studies*. In *The SAGE Handbook of Organization Studies (Second)*. Sage.
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119–133.

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC
CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED
PERFORMANCE OF FIRMS

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (2000). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. In *Strategic Learning in a Knowledge economy* (pp. 39–68). Butterworth-Heinemann.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358.
- Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141–1154.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187–1204. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq027>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Eesley, C. E., & Roberts, E. B. (2009). *Cutting your teeth: Building on the micro-foundations for dynamic capabilities*. Web. Stanford. Edu.
- Eisenhardt, K., & Martin, A. J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Favoreto, R. L., Amâncio-Vieira, S. F., & Shimada, A. T. (2014). A produção intelectual em RBV: uma incursão bibliométrica nos principais periódicos nacionais. *REBRAE*, 7(1), 37–55.
- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191–211.
- Foss, K., & Foss, N. J. (2005). Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 26(6), 541–553.
- Foss, N. J., & Knudsen, C. (1996). The competence perspective. In *Towards a competence theory of the firm* (pp. 13–37). Routledge.
- Gavetti, G. (2005). Cognition and Hierarchy: Rethinking the Microfoundations of Capabilities? Development. *Organization Science*, 16(6), 599–617. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0140>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Grant, R. M. (1999). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. In *Knowledge and strategy* (pp. 3–23). Butterworth-Heinemann.
- Gupta, V. (2014). Dynamic Capability Development–Process, Structure and Behavior. *Economy & Business Journal*, 8(1), 1187–1203.

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC
CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED
PERFORMANCE OF FIRMS

- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, 17(1), 173–190.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing Ltd.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162–195. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>
- Howcroft, D., & Taylor, P. (2022). *Automation and the future of work: A social shaping of technology approach*. New Technology, Work and Employment.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Kaufman, B. E. (2015). The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 516–540.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 384–397.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183–191.
- Lafuente, E., Leiva, J. C., Moreno-Gómez, J., & Szerb, L. (2019). A non-parametric analysis of competitiveness efficiency: The relevance of firm size and the configuration of competitive pillars. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.02.002>
- Lippman, S.A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438. <https://doi.org/10.2307/3003464>
- Lippman, Steven A, & Rumelt, R. P. (2003). A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1069–1086.
- MacLean, D., MacIntosh, R., & Seidl, D. (2015). Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. *Strategic Organization*, 13(4), 340–352.

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC
CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED
PERFORMANCE OF FIRMS

- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22(1), 118–140.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656.
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2020). The role of information governance in big data analytics driven innovation. *Information and Management*, 57(7). <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103361>
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121–146. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803–829.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the firm*. NY: John Wiley & Sons.
- Penrose, E. (2009). *The Theory of The Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389–1410.
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Frazier, M. L., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950–2956.
- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747–762.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. In *Strategische unternehmensplanung* (pp. 275–292). Springer.

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC
CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED
PERFORMANCE OF FIRMS

- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22–40.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Harvard Business Press.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777–802.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2023). The evolution of the dynamic capabilities framework. *Artificiality and Sustainability in Entrepreneurship*, 113.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wernerfelt, B. (1984). a Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 75–94.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721.
- Zahra, S. A. (2021). The Resource-Based View, Resourcefulness, and Resource Management in Startup Firms: A Proposed Research Agenda. *Journal of Management*, 01492063211018505.

ANALYZING THE PATH OF RESOURCE-BASED AND DYNAMIC
CAPABILITIES THEORIES FOR EXPLAINING THE DIFFERENTIATED
PERFORMANCE OF FIRMS

- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
<https://doi.org/10.5465/APBPP.2000.5438568>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.