

ATLÂNTICO

BUSINESS JOURNAL

Volume 6 Número 1 • Novembro 2022



FICHA TÉCNICA

Atlântico Business Journal

Volume 6, Número 1, Novembro 2022

Nome do Editor: ESPAÇO ATLÂNTICO –
FORMAÇÃO FINANCEIRA, LDA.

Nome do(s) Diretor(es)/ Coordenador(es):
Paula Santos

Data de publicação: 05/2023

Periodicidade: Anual

Suporte: Versão Digital

ISSN: 2184-8769

CONSELHO EDITORIAL

João Paulo Peixoto

Escola Superior de Negócios Atlântico | Atlântico
Business School

Paula Santos

Escola Superior de Negócios Atlântico | Atlântico
Business School

COMISSÃO CIENTÍFICA / REVISORES

Antonietta Lima

Instituto Superior de Entre Douro e Vouga
(ISVOUGA) Portugal

Claudio Luiz Chiusoli

Universidade Estadual do Centro-Oeste
UNICENTRO Brasil

Elizabeth Serra

Escola Superior de Negócios Atlântico | Atlântico
Business School Portugal

Henrique Diz

Escola Superior de Negócios Atlântico | Atlântico
Business School Portugal

João Carlos Monteiro

Instituto Superior Politécnico de Gaya (ISPGAYA)
Portugal

José Morais

Instituto Superior Politécnico de Gaya (ISPGAYA)
Portugal

Luís Santos

Centro de Incubação de Base Tecnológica de Vila
Nova de Gaia (INOVAGAIA) Portugal

Marcelo Chemin

Universidade Federal do Paraná (UFPR) Brasil

Paula Santos

Escola Superior de Negócios Atlântico | Atlântico
Business School Portugal

Paulo Costa

Instituto Superior de Ciências da Informação e da
Administração (ISCIA) Portugal

Reinaldo Ferreira

Escola Superior de Negócios Atlântico | Atlântico
Business School Portugal

Silvio Stefani

Universidade Estadual do Centro-Oeste
UNICENTRO Brasil

Vasco Soares

Instituto Superior de Entre Douro e Vouga
(ISVOUGA) Portugal

@ATLÂNTICO BUSINESS JOURNAL

Avenida dos Sanatórios, Edifício Heliântia
4405-604 – Valadares, Vila Nova de Gaia,
Portugal

Tel: +351 227 538 801

E-mail: info@atlanticosummit.pt

INDEX

Agenda	5
Editorial.....	6

NOVOS CAMINHOS PARA O TURISMO

Análise sobre a Economia Local das Vilas Chinesas – Estudo do Caso de Hezhai <i>Fan Shongpu</i>	10
Novos Caminhos para o Futuro <i>Maria do Céu Lopes, Rafael Amorim, Adriano Fidalgo, Pedro Antunes</i>	18
Rural Tourism Positioning Strategies Based on Customer Perceptions <i>António J.D.V.T. Melo, Rosa M. Hernández-Maestro, Pablo A. Muñoz-Gallego</i>	32

SAÚDE E BEM ESTAR (AGENDA 2030)

5 minutos por dia, sabes o bem que te fazia? <i>Lara Lopes, Anna Nascimento, António Silva, Bittman Silva, Celeste Marangoni, Cláudia Nascimento, Hilario da Silva, Joana Monte, Manuela Abreu, Margarita Domingues, Nuno Cerqueira, Olga Moreira, Jorge Rodrigues</i>	52
Empreendedorismo Sénior: o papel do Mentor Sénior <i>Adriano Fidalgo, Fernanda Pereira, Maria do Céu Lopes</i>	62
Pausa: respira! Exercícios respiratórios para pausas no local de trabalho. <i>Lara Lopes, Anna Nascimento, António Silva, Bittman Silva, Celeste Marangoni, Cláudia Nascimento, Hilario da Silva, Joana Monte, Manuela Abreu, Margarita Domingues, Nuno Cerqueira, Olga Moreira, Jorge Rodrigues</i>	72

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (AGENDA 2030)

Inteligência Emocional e Gestão no Contexto Imobiliário <i>Cátia Alexandra Leão de Andrade Oliveira, Francisco Daniel Alves Gaspar, Joana Raposo Clemente, Pedro Miguel da Cunha Miranda</i>	80
Comportamento do Cidadão em relação ao consumo consciente e descarte de lixo: Um estudo Longitudinal <i>Claudio Luiz Chiusoli, Paula Cristina Veneroski, Angela Cheremeta</i>	86
Identificar os Estilos de Liderança e orientação para resultados de uma empresa Imobiliária <i>Ana Maria Pereira, Maria Serralheiro, Rui Ramos</i>	96
Percepção das Comunidades sobre os Projetos Extensionistas da Unicentro envolvendo o Turismo e o Desenvolvimento Sustentável <i>Marcia Aparecida Zampier, Karina Worm Beckmann, Ronaldo Ferreira Maganhotto, Claudio Suzuki</i>	106
Liderança e Orientação para Resultados numa Empresa de Comércio a Retalho <i>Erimilsa De Fátima Costa Dias dos Santos, Marlene Neves Peixoto Fernandes</i>	120

Interesses, críticas e preocupações da comunidade académica às práticas sustentáveis da universidade pautado ao GreenMetric <i>Guilherme Rodrigues Cavet, Sandra Mara Stocker Lago, Geysler Rogis Flor Bertolini, Jerry Adriani Johann</i>	125
Desenvolvimento sustentável – Agenda 2030: Master Export - Internacionalização <i>Adriano Fidalgo, Maria do Céu Lopes, Mafalda Sousa, André Silva</i>	134
Is global eco-efficiency influenced by philanthropy? <i>Matheus Belucio, José Alberto Fuinhas</i>	150
Investigação-acção sobre competências empreendedoras para a avaliação de políticas públicas – Projecto POAT <i>Helder do Carmo, Silvio Roberto Stéfani, Susana Bárbara Silva, Paula Santos, João Paulo Peixoto, Reinaldo Ferreira</i>	156

INDÚSTRIA 4.0

Novos Arranjos de Pesquisa e Inovação (NAPIs) Paranaenses: Estudo de Caso sobre o Vale do Genoma em Guarapuava-PR <i>Gledson Leonardo Ferreira dos Santos, Claudio Luiz Chiusoli, Josélia Elvira Teixeira, Silvio Roberto Stéfani, Aline Cristine Ribeiro Ferreira dos Santos</i>	168
As Dificuldades no Relacionamento Interorganizacional: Estudo de caso em uma organização fabricante de fios e cabos de Irati <i>Anderson Cardoso, Luciano Ferreira de Lima, Juliane Sahcser Angnes, Sandra Mara de Andrade</i>	176

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Características da inovação presentes na Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023 de Portugal <i>Kayo Roberto Vieira</i>	185
---	-----

NOVAS CADEIAS DE FORNECIMENTO

A Nova Indústria de Transportes Verdes – os Veículos Elétricos na China <i>Fan Zhongpu</i>	200
O Perfil de Gestores de Recursos Humanos e suas práticas <i>Silvio Roberto Stéfani, Luana Catarina Almeida Miranda Guedes, Helder Pedro do Carmo</i>	210
Design Thinking, Inovação Aberta e Propriedade Intelectual: Caso Chatron <i>Adriano Fidalgo, André Silva, Mafalda Sousa, Natacha Machado</i>	224

EDITORIAL

Paula Santos

Atlântico Business School

A 6ª edição do Atlântico Business Summit foi subordinada ao tema "Disrupção", incentivando a exploração de linhas de investigação sobre a adaptação das empresas e da sociedade às mudanças inesperadas e impactantes a que têm vindo a ser sujeitas (pandemia, guerra, etc). Com este tema pretendia-se demonstrar que a Disrupção pode ser uma força motriz poderosa da inovação, rompendo paradigmas e criando valor em tempos de incerteza.

Durante o congresso, tivemos a oportunidade de assistir a apresentações de elevado interesse e atualidade, asseguradas por investigadores, nacionais e internacionais, e líderes empresariais de diferentes indústrias. No seu conjunto, partilharam as suas experiências, os resultados da investigação e dos estudos promovidos e as visões pessoais sobre como as organizações estão a enfrentar a Disrupção, desde a adoção de novas tecnologias e modelos de negócios até à mudança de cultura organizacional e a colaboração com startups e outras empresas inovadoras.

Ao longo do congresso, ficou claro que a Disrupção não é apenas um desafio, mas também uma oportunidade para as empresas inovarem e crescerem. Ao adotar uma mentalidade de Disrupção, as empresas podem tornar-se mais ágeis, adaptáveis e competitivas, dando resposta a um mercado cada vez mais dinâmico e complexo. Por seu lado, a ligação entre a Academia e as Empresas (#entredoismundos) é fundamental para o desenvolvimento de novas ideias, tecnologias e modelos de negócios que possam impulsionar o crescimento económico, uma vez que a Academia e a sua pesquisa são capazes de produzir conhecimento avançado e inovador a aplicar nas Empresas.

À medida que nos preparamos para a 7ª edição do Atlântico Business Summit em 2023, é importante reter que a Disrupção continuará a ser uma força poderosa para a evolução da sociedade e dos negócios.

Acredito que a compilação, neste Journal, dos artigos e casos de estudos mais relevantes, possa transmitir a importância do nosso último congresso e como ele inspirou os participantes a continuarem a investir na Investigação & Desenvolvimento e a explorar novas formas de Inovação.

Correspondência com o autor:

Paula Santos, Escola Superior de Negócios Atlântico | Atlântico Business School
Núcleo de Apoio à Gestão das Pequenas e Médias Empresas (NPME)
Avenida dos Sanatórios, Edifício Heliântia, Valadares, 4405-604 Vila Nova de Gaia
e-mail: ps@abs.pt; npme@abs.pt





**ARTIGOS
CIENTÍFICOS**





NOVOS CAMINHOS PARA O TURISMO

ANÁLISE SOBRE A ECONOMIA LOCAL DAS VILAS CHINESAS – ESTUDO DO CASO DE HEZHAI

Fan Zhongpu

Dalian University of Foreign Languages, Dalian, China
xisu_augusto@hotmail.com

RESUMO E ABSTRACT

O sistema político chinês de Partido único, caracterizado pela sua natureza autoritária, tem priorizado o desenvolvimento económico e a estabilidade social, com a governação centralizada a ultrapassar o nível nacional, estendendo-se aos níveis locais, das vilas ou das comunidades urbanas, onde os ramos do Partido têm voz determinante no processo de tomada de decisões. Existiam mais de 500 mil vilas na China, em 2020, e cerca de 36% da população está registada como rural. Devido à frágil economia local, as vilas recebem apoios financeiros estatais. De facto, segundo a estratégia central, o desenvolvimento económico é o principal objetivo do trabalho das unidades locais.

Além do apoio superior, as vilas têm alguma autonomia para estimular a economia local, através de iniciativas coletivas ou incentivando o investimento privado. O setor terciário tem sido um forte pilar de desenvolvimento local, em particular o turismo rural. Um dos exemplos mais reconhecidos de aposta no turismo é a vila de Nanguí, província de Guizhou, onde os hábitos e costumes da etnia Miao são apresentados aos visitantes. Mecanismos de auto-governação permitem aos habitantes das vilas participarem diretamente no processo eleitoral, na tomada de decisões, na gestão e na supervisão, através dos Comitês de Vila. Muitos estudos demonstram as vantagens do sistema democrático em termos de desenvolvimento económico, por contraponto ao sistema autoritário. Mas nem todas as vilas alcançam o sucesso da vila Nanguí, conhecida entre os chineses como "mil casas de Miao" (Qianhu Miaozhai).

O presente trabalho analisa o desenvolvimento económico da vila, refletindo sobre o efeito da auto-governação neste processo. A investigação focada na vila de Hezhai recorreu a entrevistas aos governantes e habitantes da vila, para além de considerar informações e dados oficiais numa base comparativa. Na primeira parte, o artigo apresenta o sistema de auto-governação das vilas chinesas e as principais estratégias de desenvolvimento económico utilizadas no nível administrativo mais básico. Posteriormente, concentra-se no caso de Hezhai e, por fim, reflete sobre os futuros desafios das economias locais e o impacto do sistema de auto-governação de um ponto de vista económico.

Palavras-chaves: desenvolvimento económico, vila chinesa, auto-governação, economia local, turismo rural

Classificações de Código JEL: O18, Q1, R1

ABSTRACT

The one-party system of China, which presents its quality of autocracy, has given priority to the economic development and the social stability. In addition to national level, the centralized administrative power extends down to basic level. In villages or urban communities, the voice of party-branches is more decisive in decision-making process. In 2020, China has more than half a million villages and about 36% of the total population is rural registered. Because of weak economic conditions, villages in China have received economic support of the state. At the same time, the grass-roots units work focusing on economic development according to the central government's policy.

Besides help from the top, villages have certain freedoms to develop the local economy through collective commerce or attracting private investment. The tertiary industry has a large proportion during development of the local economy, particularly rural tourism. One of the well-known examples of rural tourism is Nanguí village in Guizhou province, where the life and customs of Miao people are showed to visitors.

The mechanism of self-governance in Chinese villages has permitted, through the village committee, villagers to participate directly in local elections, in decision-making, in administration and in supervision. Many studies have demonstrated advantages of democratic system for the economic development, compared with autocratic system. However not all villages could make success as the Nanguí village did, which is called "Miao village of 1 000 households" (Qianhu Miaozhai) by Chinese people.

This work will analyze development of the rural economy and reflect on the role of self-governance in this processo. In addition to referring to comparative information and data of the authorities, the study takes the interview method conducted to local officials and villagers during the field research in Hezhai village. In the first part, the article will introduce the self-governance system in Chinese villages and main strategies for



economic development of the basic level. Then, the study will focus on the case of Hezhai village. The part in the end is going to think about further challenges to the local economy, and influence of the self-governance system in terms of economic development.

Keywords: economic development, Chinese village, self-governance, local economy, rural tourism

JEL Codes: O18, Q1, R1

INTRODUÇÃO

A auto-governança foi introduzida nas vilas chinesas a partir de 1980, marcando um processo de democratização ao nível local. Com permissão superior, os habitantes têm direito de participar nos processos de eleição, de tomada de decisões, de gestão e de supervisão, através do Comité de Vila (CV), cujos membros são eleitos diretamente pelos cidadãos. Mas no processo de execução de políticas emanadas pelos níveis administrativos superiores, a voz do ramo do Partido é mais respeitada do que o CV (Cheng, 2016; O'Brein & Han, 2009; Wong et al., 2019). O governo chinês tem priorizado o desenvolvimento económico e a estabilidade social, com o objetivo de obter apoio popular e fortalecer a sua posição de liderança. O desenvolvimento económico também é o núcleo do trabalho local, nas vilas, já que a performance económica das zonas rurais permanece abaixo da nacional. O governo central atribui apoios financeiros (Fupin) às vilas com maiores dificuldades; este fundo é uma das principais fontes de receitas locais. Os fundos estatais canalizados para as vilas têm registado um aumento contínuo: entre 2013 e 2017, cresceram em média 10,7% ao ano. Em abril de 2020, o investimento do governo em Fupin foi de 139,6 mil milhões de yuan (20,2 mil milhões de euros)¹.

O sistema de auto-governança das vilas chinesas tem permitido selecionar o caminho económico mais adequado ao contexto local. A situação difere, sem surpresas, de vila para vila. Nos últimos anos, muitas têm apostado no desenvolvimento do setor terciário, nomeadamente no turismo rural. Vários autores defendem que os elementos democráticos, ou mecanismos de auto-governança, podem, em alguma medida, estimular o desenvolvimento económico (Kim & Heshmati, 2017; Salahodjaev, 2015; Yu, 2009). Neste contexto político, o Partido único, que controla a maior parte dos recursos sociais, consegue estimular um rápido desenvolvimento económico de curto prazo, no entanto, não é capaz de garantir os direitos ou serviços básicos à população, nem garantir um sistema institucional completo. Assim, os cidadãos perdem motivação política e desconfiam do governo. Num contexto democrático, as instituições asseguram não só os direitos civis, mas também igualdade e justiça no mercado, o que pode motivar a participação popular no desenvolvimento de longo prazo. Há mesmo académicos que apontam uma relação causal entre democracia e desenvolvimento económico (Heo & Tan, 2001; Jaunky, 2013). Do nosso ponto de vista, não é o tipo de regime, mas a força das instituições e o contexto social que determinam a

evolução económica. Em alguns casos, o sistema democrático pode também constituir um obstáculo ao desenvolvimento económico. Estudos apontam um impacto negativo do sistema de auto-governança no desenvolvimento económico das vilas chinesas, na medida em que a independência do nível administrativo local poderá cortar os apoios superiores e prejudicar a planificação global oficial (Kennedy, 2007; Wang, 2004). Na China, é muito raro as vilas traçarem um percurso económico independente, apesar do grau de autonomia conquistado, pois carecem de recursos necessários, seja infraestruturas, sejam profissionais qualificados, que podem ser fornecidos pelo governo ou alcançados através de investimentos privados.

O presente artigo analisa o desenvolvimento económico da vila e a influência do sistema de auto-governança neste processo, tomando como caso de estudo Hezhai, a vila pioneira de auto-governança na China, que também tem procurado ancorar a sua economia no turismo temático. Para além da pesquisa bibliográfica, em artigos de referência e documentos oficiais, a presente investigação baseia-se também na recolha de dados diretamente na fonte, através de entrevistas a governantes e habitantes da vila. O artigo começa por apresentar o sistema de auto-governança existente ao nível administrativo das vilas, identificando também as principais vias de desenvolvimento económico local. Depois, aborda o caso de Hezhai em particular, para, por fim, refletir sobre os desafios que a evolução económica local enfrenta e o impacto do sistema da auto-governança neste processo.

METODOLOGIA APLICADA

A importância do estudo qualitativo tem sido destacada durante investigações não só em ciência política, mas também em outras disciplinas, representando características distintas em relação com o estudo quantitativo (Gerring, 2017; Yu, 2009). Esta metodologia procura a investigação sobre casos específicos por vários meios empíricos, e a reflexão profunda, tendo em conta mais pormenores (Nije & Asimiran, 2014). O estudo de caso é um dos métodos mais aplicados. Para Zweig e Chung, não é possível evitar estudos de caso quando se investiga a auto-governança das vilas chinesas (Zweig & Chung, 2007), já que foram registadas mais de 500 mil vilas na China até 2020. Face à diversidade e à complexidade locais, uma investigação intensiva sobre casos é mais adequada (Wang G., 2014). Para além disso, também é sugerido um estudo qualitativo que

¹ Zhongguo Tongji Nianjian 2020 (Relatório Anual de Estatísticas do País de 2020), publicado pela Direção Nacional de Estatística da China. Recuperado de <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2020/indexch.htm>, com acesso em 14/05/2021.

combina vários métodos incluindo o estudo de caso (Carolan et al., 2016). Ao investigar a China, Yu Keping recomenda combinar o estudo universal com uma análise qualitativa (Yu, 2009).

Escolhemos o caso de Hezhai para a investigação local, cujos habitantes criaram o primeiro CV e aprovaram as primeiras normas locais, Cungui minyue, em 1980. Estas normas locais foram elaboradas com base nas convenções e hábitos locais, sob consentimento da maioria dos habitantes, visando corrigir comportamentos inadequados daqueles habitantes, tal como roubo e danificação do campo destinado a uso agrícola. Os seus habitantes iniciaram práticas democráticas, antes de qualquer indicação nacional nesse sentido, para fazer face às suas necessidades locais. Depois de investigar o modelo político de Hezhai, o governo central autorizou-o e começou a divulgá-lo. Hezhai pertence à região urbana de Hechi, uma área de 33,4 quilómetros quadrados, dividida em 12 tun², ou seja, comunidades naturais com 4.398 habitantes pertencentes a 1.052 famílias, 95,3% dos quais pertencem à etnia Zhuang. Cerca de 70% do território é zona montanhosa, para além disso, a vila possui 3.578 mu de área reservada à agricultura (equivalente a 2,39 km²), ou seja, 0,8 mu por pessoa (533 m²)³. Hezhai beneficia de uma vantagem política que lhe permite adaptar algumas medidas políticas, devido à sua localização na região administrativa de Guangxi: a grande distância de zonas urbanas afasta-a do controlo superior, pelo que a auto-governança em Hezhai sofre menos interferências. O seu modelo da auto-governança tem-se desenvolvido com mais experiência e liberdade do que em outras vilas chinesas.

O presente trabalho baseia-se principalmente em materiais escritos em línguas estrangeiras, sobretudo em inglês, mas também chinês. Ao mesmo tempo, o autor passou pela vila de Hezhai, e visitou diferentes grupos ou comunidades naturais, pois os habitantes moram afastados. Durante a investigação local, a dimensão da amostra também é afetada com esta dificuldade de deslocação. O autor realizou uma recolha de informações local, através de entrevistas a cinco governantes (presentes ou antigos) e 10 habitantes de diferentes grupos ou tun, com idade e qualificação para exercer os seus direitos democráticos, isto é, mais de 18 anos, residentes na vila há mais de um ano ou com registo civil local. A escolha dos governantes a entrevistar baseou-se na sua disponibilidade, já que todos eles, incluindo membros do ramo do Partido, são também habitantes que, para além de tratarem de assuntos civis, levam uma vida comum aos demais concidadãos, moram afastados, trabalham na agricultura, pelo que não estão no gabinete o tempo todo.

A entrevista permitiu: 1) verificar informações gerais sobre a vila; 2) questionar sobre a implementação da auto-governança; 3) conhecer as avaliações pessoais sobre o desenvolvimento económico da vila; 4) medir a ligação entre o desenvolvimento económico e o sistema

político no caso de Hezhai, especialmente o sistema de auto-governança com liberdade reduzida sob o contexto autoritário. Em alguma medida, a investigação sobre o caso de Hezhai pode também contribuir para a generalização científica sobre o fenómeno social, as vilas chinesas sob o mesmo enquadramento político nacional.

O MODELO DE WENZHOU E O MODELO DE SUNAN

O nível administrativo mais básico da China tem funcionado com base numa governança política resultante de eleições de natureza, aparentemente, democrática. Trata-se de um modelo de auto-governança, a funcionar desde 1980, tendo o mesmo evoluído ao longo do tempo, com avanços e recuos. De forma concomitante, registou-se o abandono gradual do modelo totalitário das comunas, desde a política de reforma económica até 1983, quando estas foram oficialmente extintas. Os Comitês de Vila são estruturas executivas nas zonas rurais, onde se registam quatro tipos de fenómenos de auto-governança: eleições democráticas, tomada de decisões democrática, gestão (Cungui minyue) e supervisão democrática.

Eleições democráticas significam que os habitantes podem eleger diretamente membros do CV e outros funcionários que trabalham em assuntos civis. A tomada de decisões democrática significa que estas incluem a participação popular, através da consulta de opinião dos cidadãos, que participam e votam nas decisões. A gestão com elementos democráticos significa que, sob condição de não violar a Constituição e outras leis nacionais, as vilas têm autonomia para estabelecerem as suas próprias normas e regras. Por último, a supervisão democrática significa que os trabalhos relativos aos assuntos civis e os funcionários estão sob supervisão pública, devendo garantir a transparência (Wang S., 2014). O novo modelo de auto-governança garantiu, por um lado, a participação política direta de grande parte da população, permitindo considerar as opiniões populares, e, por outro lado, aumentar a qualidade da governança, por comparação com o período das comunas. O governo das vilas chinesas foca-se igualmente no desenvolvimento económico, face à grave situação vivida nas zonas rurais, na base do contínuo apoio financeiro superior de que são exemplo os projetos de Fupin (apoio à pobreza). Em 2019, a população rural na China era de 39,9%, por contraponto à população urbana que representava 60,1% do total. À medida que aumenta o fenómeno de urbanização, diminui a população rural, mas o apoio financeiro às vilas continua a aumentar.

De uma maneira geral, o desenvolvimento económico das vilas chinesas assenta num de dois modelos. As vilas que seguem o modelo de Wenzhou (Wenzhou moshi) apostam sobretudo na economia local para alavancar o seu desenvolvimento (Gao & Wang, 2006; Zhou, 2002). Por outro lado, as vilas com mais apoios, ligações externas e que beneficiam de incentivos superiores,

2 Esta divisão da vila é feita de acordo com a dispersão territorial das famílias.

3 Entrevista 2.



seguiram o modelo de Sunan (Sunan moshi) (Gao & Wang, 2006; Zhou, 2002). O modelo de Wenzhou tem sido utilizado para descrever o desenvolvimento das vilas nessa região desde os anos 1980, altura caracterizada por escassez de recursos naturais e terra arável insuficiente. Sem investimentos nacionais, a cidade tinha infraestruturas muito fracas, não possuía aeroporto ou linha ferroviária, contando com uma única linha hidroviária e uma estrada nacional (nº 104), em mau estado. As vilas que seguiram este modelo basearam o seu desenvolvimento económico na produção artesanal familiar, que posteriormente desembocou em indústrias locais, nomeadamente a manufatureira. Já o modelo de Sunan refere-se ao desenvolvimento das vilas, no mesmo período histórico, do sul da província de Jiangsu, região muito próxima de cidades desenvolvidas como Shanghai. Beneficiando de vantagens diretas e indiretas, tanto ao nível de investimentos como de infraestruturas, as vilas na região de Sunan desenvolveram-se de uma forma distinta ao modelo anteriormente descrito. Num contexto autoritário, em que recursos sociais e políticos são controlados pelo Partido único, o modelo de Sunan é mais comum. Seguindo o modelo de Wenzhou, à medida que as vilas crescem, vão-se juntando elementos locais, procurando novas possibilidades de desenvolvimento nesta economia coletiva. Na realidade, a economia privada também tem recebido interferências do Partido no poder de forma direta ou indireta: 1) estabelecem-se organizações do Partido em empresas privadas; e 2) donos de empresas privadas são membros do Partido Comunista Chinês. A relação interdependente é considerada necessária para o Partido que poderá supervisionar operações das empresas privadas, e regularizar o seu funcionamento neste sistema político menos institucionalizado (Ma & He, 2018). Assim, podem-se consolidar a legitimidade de governação do Partido. Este controlo contínuo resulta em mais dependência da economia privada em relação ao apoio superior, resultando na perda de autonomia e vantagens. E as autoridades não irão ter motivos para melhorar o sistema institucional, que poderá substituir o papel do Partido em gerir a economia privada.

Nos últimos anos, decorreu uma transição do modelo de Sunan, em que o capital doméstico e as empresas privadas locais se tornaram mais destacados. Nas zonas que anteriormente tinham recebido mais apoio superior, a economia local começou a obter mais importância após condições locais amadurecidas, como por exemplo, o círculo de produção (Yuan et al., 2014). O governo central tem procurado estimular o desenvolvimento das economias locais para reduzir a sua dependência do Estado, como proposto no 19º congresso nacional de representantes do Partido Comunista Chinês

em 2017⁴. Mesmo assim, o papel do governo local ou dos governos superiores é decisivo. Os documentos oficiais do ano seguinte, "Conselho do Governo Central para a Execução da Estratégia de Desenvolvimento das Vilas" (Zhonggong Zhongyang Guowuyuan Guanyu Shishi Xiangcun Zhenxing Zhanlue de Yijian) e "Planificação Estratégica de Desenvolvimento das Vilas (2018-2022)" (Xiangcun Zhenxing Zhanlue Guihua (2018-2022)), destacavam a importância da inovação. As vilas com maior participação no setor secundário deviam melhorar a produção para cumprirem os novos critérios nacionais; as restantes deviam estimular os setores primário e terciário, de acordo com os recursos locais, sem descuidar a proteção do Ambiente. De acordo com as indicações superiores, as vilas devem aumentar a escala da produção agrícola e comercializar os produtos com o objetivo de otimizar o lucro. No primeiro semestre de 2022, a colheita de verão manteve-se alta, registando um aumento de 0,9% em relação ao período homólogo do ano anterior, ao atingir 147,4 mil milhões de toneladas de alimentos. A produção de carne e de leite, no primeiro semestre de 2022, aumentaram respetivamente 5,3% e 8,4% em comparação a 2021⁵. No âmbito do setor terciário, o desenvolvimento deve aproveitar as vantagens locais, naturais e culturais, aplicando novos conceitos de comércio. Graças à evolução das economias locais, 90,7% dos cidadãos que regressaram às zonas rurais conseguiram encontrar empregos nas suas vilas em junho de 2022.

O TURISMO RURAL NA VILA DE HEZHAI

De acordo com dados oficiais, o número de visitantes às vilas tem subido ao longo dos últimos anos, a taxas anuais superiores a 10%, alcançando 3,09 mil milhões de pessoas em 2019, mais de metade do número total de turistas na China naquele ano. Tal como aconteceu no resto do mundo, o turismo rural chinês foi afetado pela pandemia, a partir do fim de 2019: o número de turistas (1,4 mil milhões de pessoas) caiu 54,2% em 2020. A recuperação surgiu já no segundo trimestre de 2020 e a um ritmo muito rápido. Nos primeiros cinco meses de 2021, registaram-se 86,7 milhões de turistas na China nas regiões rurais, um crescimento de 55,5% em comparação com o mesmo período de 2020⁶.

Cerca de 54,7% dos turistas que procuram este tipo de destino busca conhecer os hábitos e costumes locais, bem como relaxar num lugar mais tranquilo e simples, numa espécie de fuga da cidade. Além disso, os gastos de hospedagem nas vilas são mais baixos do que nas cidades. O turismo rural é uma opção cada vez mais popular. O governo central tem salientado a importância deste modelo de desenvolvimento económico sustentável; a Direção Nacional de Turismo (Guojia Lüyouju) estima que, anualmente, a indústria do turismo rural possa

4 "Fazhan Xinxing Jiti Jingji: Quanmian Tuijin Xiangcun Zhenxing de Lujing Xuanze" (Desenvolvimento do novo modelo de economia coletiva: o caminho para estimular o desenvolvimento das vilas chinesas globalmente), publicado em Shanxi Fazhi Wang (21 de maio de 2021). Recuperado de <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1700372379615544272&wfr=spider&for=pc>, com acesso em 01/09/2022.

5 "Nongye Nongcunbu: Shangbannian Nongcun Nongye Jingji Baochi Lianghao Fazhan Shitou" (Ministério da Agricultura e dos Assuntos Rurais: a economia das vilas mantém-se elevada no primeiro semestre), publicado em Renmin Wang (20 de julho de 2022). Recuperado de <https://3g.163.com/dy/article/HCNEIT6R0514R9M0.html>, com acesso em 01/09/2022.

6 Dados publicados em Zhiyan Chanye Xinxi Wang. Recuperado de <https://www.chyxx.com/>, com acesso em 01/09/2022.

ajudar mais de dois milhões de habitantes em situação de pobreza a arranjar emprego⁷. A vila de Nanguì (provincia de Guizhou) é um caso exemplar. Conhecida como “mil casas de Miao” (Qianhu miaozhai), devido à minoria étnica dominante, a vila tem pouco mais de 1.400 famílias, o que se traduz em mais de 6.000 habitantes: 99,5% dos quais da etnia Miao. Localizada numa zona montanhosa isolada, com pouca ligação ao mundo exterior, os habitantes mantiveram os seus hábitos e costumes originais, para além do que, a paisagem da vila antiga está bem conservada. Desde a aposta no turismo local iniciada em 2008, a vila tem registado receitas relevantes provenientes do setor do turismo: 7,5 mil milhões de yuan (1,1 mil milhões de euros) em 2019, quase 42 vezes mais que o valor de 2009. Naquele ano, o rendimento per capita local foi de 22,3 mil yuan (3,23 mil euros), enquanto a média nacional do rendimento per capita das zonas rurais a nível rondou os 16 mil yuan (2,3 mil euros)⁸. Em 2021, Nanguì contava com mais de 1.300 unidades de negócio por conta própria registadas, incluindo 300 parques temáticos sobre a vida rural, 200 restaurantes e 500 hotéis. Durante a sua visita à vila de Nanguì, os turistas podem participar em mais de 40 atividades culturais. Isto significa que o desenvolvimento da economia coletiva também estimula o investimento privado.

O desenvolvimento do turismo rural ainda se encontra numa fase inicial, pelo que o governo mantém uma atitude cautelosa neste processo de divulgar o turismo rural, que decorre na China a um ritmo experimentalista. As experiências devem respeitar as necessidades locais e realizar-se o mais próximo deles. A voz única do regime autoritário aumenta a incerteza acerca do resultado de cada decisão; as experimentações prévias diminuem o risco e evitam grandes perdas causadas por decisões ineficazes. O grande número de vilas existentes na China significa uma grande diversidade, pelo que uma decisão global tomada pelo governo central, provavelmente, não se adequa a todas as situações. Assim, as experiências permitem às autoridades fazer reflexões e correções, antes de executarem qualquer decisão final. Sendo unidades pequenas, as vilas facilitam a implementação de decisões novas, permitindo também resultados mais rápidos e visíveis. De uma maneira geral, a direção das reformas é antecipadamente projetada pelo Partido, não podendo ser contrariada, mas, ao longo deste processo, existem muitas possibilidades e distintos casos de experimentação.

Segundo “Conselhos do governo central para estimular o investimento e o consumo do turismo” (Guanyu Jinyibu Cujin Lüyou Touzi he Xiaofeide Ruogan Yijian), documento oficial publicado pela Direção Nacional de Turismo em 2015, o governo central pretendia escolher 6 mil localidades como vilas experimentais, para

apoiar o desenvolvimento do turismo durante o quinquênio 2015-2020. Neste processo, o sistema de auto-governança tem desempenhado um papel essencial para incentivar as economias locais com base nas características das vilas. Os cidadãos que participam nas tomadas de decisão estarão mais motivados a trabalharem pela economia coletiva local, já que esta foi selecionada pelos seus próprios meios (Wang S., 2014).

Por exemplo, em 2003, a gestão da floresta local não funcionava bem na vila de Hezhai, registavam-se muitas contraordenações, como corte de árvores. O Comitê e o ramo do Partido da altura prepararam uma proposta para venda de terrenos a investidores estrangeiros, pretendendo aplicar o dinheiro na construção de estradas. Mas os representantes dos habitantes rejeitaram a proposta, considerando que a floresta pertencia à comunidade e não podia ser vendida sem a concordância da maior parte dos cidadãos. Mais tarde, as três partes discutiram o assunto em reunião de representantes, altura em que ouviram também especialistas em gestão florestal. Por fim, a vila decidiu reforçar a gestão da floresta, que gerou, mais tarde, um lucro anual superior a 100 mil yuan (cerca de 13 mil euros)⁹.

A criação de bichos-da-seda e a plantação de amoreiras são as principais fontes de receita para mais de 80% das famílias de Hezhai, a partir de mais de 1.300 mu de campos de amoreiras (cerca de 870 mil m²). Considerando que este setor económico era limitado pelo tipo de produção, do tipo familiar, em 2021, os representantes dos habitantes propuseram uma organização coletiva para aumentar a escala da produção, aprovando a ideia em reunião do CV. O CV reuniu os fundos e construiu uma base com mais de 1.600 metros quadrados para criação de bichos-da-seda e plantação de amoreiras e, pouco depois, a produção anual desta base rendeu mais de 200 milhões de yuan (29 milhões de euros)¹⁰. O CV também elaborou o orçamento para garantir a presença de equipas de especialistas e a formação de agricultores locais na cidade. Em resumo, a auto-governança fornece uma plataforma para os habitantes submeterem as suas propostas, permitindo, por essa via, a diversificação económica. Já que as propostas são dadas com base em conhecimento real e local. Para além dos melhores projetos puderem atrair investimento externo, de outras regiões chinesas, intensificando a comunicação entre a vila e exterior, a economia de escala pode suscitar também o interesse do mercado.

Em 2021, a vila recebeu um investimento superior a 5 milhões de yuan (0,7 milhões de euros) para remodelar 20 mu (cerca de 13 mil m²) e construir uma base para criar esturjões. No mesmo ano, o CV tomou a decisão, de forma democrática, de construir uma unidade para a criação de galinhas com 10 mu (cerca de 7 mil

7 “Guojia Lüyouju: 2020 Nian Zhichi 6000+ Shidiancun Fazhan Xiangcun Lüyou” (Direção nacional de turismo: apoiar mais de 6000 vilas experimentais para desenvolver o turismo rural em 2020), publicado em Souhu (14 Outubro 2017). Recuperado de https://www.sohu.com/a/198073463_99928358, com acesso em 01/09/2022.

8 “Qingdao Daxue Diaoyan Guizhou ‘Xijiang Moshi’ Zhutui Xiangcun Zhenxing” (A Universidade de Qingdao investiga o modelo de Xijiang na provincia de Guizhou, que estimula o desenvolvimento das vilas), publicado em Pengpai Xinwen (8 de setembro de 2021). Recuperado de https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_14406893, com acesso em 01/09/2022.

9 Idem

10 Entrevista 4.



m2). Ideias de origem popular também estiveram na base do investimento de uma empresa da província de Guangdong, superior a 2 milhões de yuan (0,29 milhões de euros), para construir uma unidade com 40 mu (cerca de 27 mil m2) para criação de lagostas australianas. Segundo o atual diretor do CV, a vila construiu o jardim temático Lingtao, que se estende por mais de 1.000 mu (cerca de 670 mil m2), onde se apresenta aos turistas o modo de vida rural da região¹¹ e estes podem pernoitar. Desde 2017 que o CV tem arrendado várias terras, em nome dos habitantes.

O atual diretor do CV admite a importância da economia coletiva, que permitiu aumentar os rendimentos locais¹². O fundo coletivo da vila tem sido utilizado para melhorar as condições da vida dos habitantes, aplicado em projetos de reparação de ruas, construção de casas de melhor qualidade, melhoria do sistema de fornecimento de água, criação de sítios de descanso perto das paisagens naturais, centros culturais e desportivos, onde os habitantes podem participar em atividades e fazer exercício. Em 2018, Hezhai tinha quatro centros culturais e nove campos de basquetebol. Em 2020, foi construído um lar de idosos na comunidade natural de Guozuo, que custou mais de 1,6 milhões de yuan (0,23 milhões de euros). Por outro lado, a vila tem investido no desenvolvimento sustentável do turismo, melhoria das paisagens naturais e culturais (como pinturas, esculturas inspiradas na primeira eleição da vila), reforço de infraestruturas rodoviárias e digitais.

Hezhai recebeu a designação de "vila famosa com cultura típica de Guangxi" (Guangxi tese wenhua mingcun) em 2015 e mantém esta nomeação até hoje, passando a avaliação do nível provincial todos os anos¹³. O governo regional tem reforçado a divulgação da vila a nível nacional, conseguindo atrair mais de 100 mil turistas anuais. No Museu de auto-governança da vila de Hezhai (construído em 2015), os turistas são guiados pelo primeiro diretor eleito, Wei Huanneng, através de uma coleção que inclui textos, fotos e vídeos que apresentam o desenvolvimento do sistema de auto-governança local. Os turistas também podem ver materiais originais utilizados na primeira eleição, como o papel dos maços de cigarro onde alguém escreveu os nomes dos candidatos em quem queria votar.

Com mais atividades culturais organizadas, como o fórum, aulas abertas e visitas de estudo, estabeleceu-se ali, oficialmente, um centro de formação de auto-governança, destinado a diretores dos comités de outras vilas, governantes do nível básico, entre outros. Ou seja, Hezhai recebe hoje não só turistas, mas também governantes, investigadores e estudantes. O atual diretor do CV acrescenta que, todos os verões, a vila

recebe uma equipa de "apoio ao ensino" (Zhijiao), constituída pelos estudantes da Universidade de Zhejiang, que lecionam na escola primária de Hezhai. Ao mesmo tempo, uma equipa de investigadores junta-se ao grupo de Zhijiao, para realizar investigação local sobre a experiência de auto-governança de Hezhai.¹⁴

Além de conhecerem o desenvolvimento do modelo da auto-governança nesta vila pioneira, os turistas podem visitar também os campos agrícolas, tendo uma experiência da vida rural no jardim temático. Hezhai não deixa de desenvolver o setor primário, mas tem simultaneamente apostado no turismo, associando a viagem de experiência a visitas de estudo, com o objetivo de enriquecer a experiência global do visitante.

LIBERDADE OU LIBERTAÇÃO

No caso de Hezhai, o sistema de auto-governança tem garantido a participação popular na economia local, nomeadamente nos setores primário e terciário, os quais contribuem para o desenvolvimento da vila. Porém, são evidentes os desafios que Hezhai e os seus habitantes enfrentam. Apesar da melhoria significativa em relação ao rendimento per capita registado em 2016, de 9,6 mil yuan (1,4 mil euros), a performance económica da vila ainda não é notável. Em 2020, o rendimento per capita dos habitantes de Hezhai foi de 13,6 mil yuan (1,97 mil euros), abaixo da média nacional de 17,1 mil yuan (2,48 mil euros).

Hezhai fica na região administrativa de Guangxi, uma das regiões chinesas menos desenvolvidas, onde o PIB per capita em 2020 foi de 44,7 mil yuan (6,48 mil euros), 38,2% menos da média nacional, de 72,3 mil yuan (10,48 mil euros)¹⁵. Tendo em conta a autonomia política e o isolamento geográfico, é muito difícil para Hezhai obter apoio superior. Segundo um membro da comissão de assuntos do Partido Comunista Chinês e dos habitantes, nos últimos anos, o governo de town tem fornecido cada vez menos apoio à vila e a comunicação entre os dois níveis é cada vez mais difícil¹⁶. Em Hezhai, as estradas principais eram da responsabilidade do governo de town, enquanto as mais pequenas, que ligam as comunidades naturais, eram da responsabilidade da vila. Assim, a maioria das ruas pequenas está em bom estado, no entanto as ligações rodoviárias mais importantes carecem de manutenção. As escassas infraestruturas, que não são da responsabilidade da vila, dificultam a ligação da vila com o exterior, dificultando a chegada de visitantes.

Face à posição política limitada das vilas no sistema político chinês, o poder autoritário continuar a dominar a maioria dos recursos sociais, mesmo que a estratégia de reforma e abertura tenha trazido alguma

11 Entrevista 5.

12 Entrevista 1.

13 "Hechishi Yizhouqu Hezhaicun Hentebie, Yinwei Tashi Zhongguo Cunmin Zizhi Diyicun" (A vila de Hezhai de Yizhou na cidade de Hechi é especial, porque ela é a vila pioneira de auto-governança na China), publicado em Fangzhi Guangxi (26 de outubro de 2021). Recuperado de <http://nnwb.nnnews.net/wenlv/p/57087.html>, com acesso em 01/09/2022.

14 Entrevista 1.

15 Dados publicados em Zhongjing Shuju. Recuperado de <https://ceidata.cei.cn/jsp/Default>, com acesso em 01/09/2022.

16 Entrevista 3.

independência. Às vilas faltam recursos essenciais, como capital, tecnologia e ciência (Zhan et al., 2007), estas não conseguem dispor de todos os recursos que necessitam, devido à capacidade financeira limitada e escassez de outros recursos. Com poucos apoios superiores, a vila depende de investimentos privados para evoluir.

Ainda em fase de adaptação aos setores econômicos introduzidos recentemente, falta a Hezhai preparação para desenvolver novos projetos, ao nível de profissionais qualificados por exemplo. O atual diretor admite que um dos trabalhos mais importantes do CV é captar investimentos, utilizando o título de “vila pioneira de auto-governança” como marketing turístico. Os investimentos têm sido essenciais para arrancar vários projetos turístico num contexto em que muitos jovens foram trabalhar para as cidades, onde existem mais oportunidades, fenómeno que persiste devido à situação económica local e se traduz numa percentagem significativa da população pertencente à infância ou terceira idade. A vila tem recursos agrícolas e florestais abundantes, mas a mão de obra para trabalhar nestas áreas escasseia e a produção é limitada, orientada para a autossuficiência. A saída da população jovem também agrava a falta dos profissionais que se servem para as novas áreas.

As vilas bem-sucedidas no desenvolvimento local demonstram mais peso da economia coletiva do que da iniciativa privada. Pelo que, em alguma medida, os habitantes têm que sacrificar o interesse pessoal para proteger o benefício de todos. Sob o sistema de auto-governança, a participação pública na política poderá resultar em conflitos no processo da tomada de decisões. A confrontação de interesses pessoais dificulta a execução das decisões, uma parte dos habitantes não coopera com o Comité de Vila (Fei, 2012; Li et al., 2011; Pietsch et al., 2015).

Em 2015, o subsídio nacional distribuído para incentivar a economia coletiva das vilas foi em média de 86,7 mil milhões de yuan (12,6 mil milhões de euros), o que correspondeu a 21,1% do orçamento total de cada vila. Este apoio subiu para 173 mil milhões de yuan (25,1 mil milhões de euros) em 2020, correspondendo a 27,4% do orçamento, significando uma conexão com o nível administrativo superior elevada. O turismo rural não consegue tornar-se um motor de desenvolvimento económico, sem apoio estatal, na maior parte das vilas chinesas. Pelo que o exercício de direitos civis da população sofre restrições, por exemplo, ao nível da monitorização das vozes opositoras. Esta supremacia reforçada não é um bom augúrio para a evolução política rumo à democratização. Apesar de planear outras alterações políticas, o Partido Comunista Chinês mantém-se concentrado nas tarefas prioritárias, a saber, o desenvolvimento económico e a estabilidade social. Por consequência, a atitude do poder central é mais ponderada e conservadora em termos de evolução política – o que os académicos apelidam de recuo estratégico do desenvolvimento político (Zhengzhi fazhan zhanlue tuique) (Qiao, 2009). Ou seja, a auto-governança nas vilas decorrerá sob a precondição de estabilidade

e o governo central será muito ponderado quanto aos próximos passos da democratização. Ao longo do desenvolvimento das vilas chinesas, as intervenções superiores deverão continuar nas unidades da auto-governança locais, considerando a sua omnipresença no sistema político chinês. As vilas têm a obrigação de cumprir indicações superiores. Neste processo, os ramos do Partido desempenham a função determinante de transmitir e executar as indicações superiores, e os cidadãos não têm o direito de interferir no seu trabalho. A confrontação entre o autoritarismo/intervenções superiores e a democracia/auto-governança dos habitantes tem sido analisada, na procura de um ponto de equilíbrio. Esta experiência também contribui para a evolução do sistema político nacional. Além das condicionantes inatas do sistema autoritário, a auto-governança enfrenta assim outros obstáculos também.

Para a vila de Hezhai, prevê-se uma autonomia decrescente no contexto político chinês, face a um controlo do poder central cada vez mais apertado, especialmente no mandato de Xi Jinping (Cheng, 2016). Por um lado, as interferências superiores limitam o espaço das economias locais. Por outro lado, os cidadãos perderão a motivação para participarem na economia local, visto que os seus interesses pessoais serão ignorados.

CONCLUSÕES

As economias locais, principalmente sob a forma coletiva, têm contribuído para o desenvolvimento económico das vilas chinesas. Recentemente, têm apostado no desenvolvimento dos setores primário e terciário, nomeadamente o turismo, sobretudo ancorado no valor cultural dos destinos, mas sem descuidar as paisagens naturais. Neste sentido, as zonas rurais onde vivem minorias étnicas são mais procuradas por motivo das culturas distintas. O sistema de auto-governança motiva os habitantes a participarem nas atividades económicas locais, selecionadas por si e pelos seus conterrâneos. Mas as vilas necessitam investimentos, dos governos de nível administrativo superior ou privados, para alavancar o desenvolvimento económico, pelo menos numa fase inicial. Sob um contexto político cada vez mais totalitário, em que as autoridades controlam fundos e a distribuição de recursos, as vilas enfrentarão pressão crescente para atrair investimentos privados, caso o sistema de auto-governança seja implementado num grau elevado; mais autonomia significa menor conexão com os governos superiores. Face à crescente centralização do regime do Partido Comunista Chinês, a autonomia das vilas está a diminuir, acarretando menor proteção dos direitos civis. Isto impactará no desenvolvimento económico local, na medida em que os habitantes não estarão motivados a participar nos assuntos da vila quando os seus interesses pessoais forem postos em causa.

O estudo baseado num único caso não é suficiente perante a grande quantidade das vilas chinesas. Para obter conclusões mais completas e mais firmes, é preciso também um estudo quantitativo que abrange mais vilas chinesas. Os fenómenos em vilas chinesas



merecem mais investigações de caso no futuro. Além dos casos mais reconhecidos, continuam a existir vilas com distintas realidades locais. Para além disso, investigações das diferentes épocas sobre um mesmo caso poderão ajudar explicar melhor a evolução da relação entre a auto-governança e o desenvolvimento económico nesta vila.

As lacunas mencionadas acima tornam necessária investigação sobre mais casos locais na China. Para investigação futura, além de estudar a auto-governança nas vilas chinesas, afigura-se importante analisar como está a decorrer o processo nas comunidades urbanas bem como a auto-governança nas vilas chinesas com o aparente maior controlo das autoridades.

ENTREVISTAS

- 1 - Entrevista a Lan Feng, atual diretor do Comité de Vila de Hezhai, realizada em 13/08/2022.
- 2 - Entrevista a Meng Zhenqiu, atual membro do Comité de Vila de Hezhai, realizada em 14/08/2022.
- 3 - Entrevista a Wei Lixian, membro da comissão de assuntos do Partido Comunista Chinês e dos habitantes de Hezhai (Dangqun lishihui), realizada em 14/08/2022.
- 4 - Entrevista ao habitante A, realizada em 14/08/2022.
- 5 - Entrevista ao habitante B, realizada em 14/08/2022.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Carolan, C. M., Forbat, L., & Smith, A. (2016). Developing the DESCARTE Model: The Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- [2] Cheng, L. (2016). *Chinese Politics in the Xi Jinping Era*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- [3] Fei, X. (2012). *Xiangtu Zhongguo (Olhar a China do solo)* (edição revista). Beijing: Peking University Press.
- [4] Gao, Y., & Wang, J. (2006). Cong 'Sunan Moshi' he 'Wenzhou Moshi' Kan Jilinsheng Nongcun Chengshihua de Fazhan Moshi (Olhar para a urbanização da zona rural na província de Jilin dos pontos de vista do modelo Sunan e do modelo Wenzhou). *Journal of Jilin Province Economic Management Cadre College*, 20(1), 26-27.
- [5] Gerring, J. (2017). *Qualitative Methods*. *Annual Review of Political Science*, 20(1), 15-36.
- [6] Heo, U., & Tan, A. C. (2001). Democracy and Economic Growth: A Causal Analysis. *Comparative Politics*, 33(4), 463-473.
- [7] Jaunky, V. C. (2013). Democracy and Economic Growth in Sub-Saharan Africa: A panel Date Approach. *Empirical Economics*, 45(2), 987-1008.
- [8] Kennedy, J. J. (2007). From the Tax-for-Fee Reform to the Abolition of Agricultural Taxes: The Impact on Township Governments in North-west China. *The China Quarterly*, 189, 43-59.
- [9] Kim, N., & Heshmati, A. (July 2017). The Relationship between Economic Growth and Democracy: Alternative Representations of Technological Change (Discussion Paper No. 10880). Institute of Labor Economics (IZA), Bonn, Germany. Recuperado de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/170864/1/dp10880.pdf>
- [10] Li, X., Chen, F. & Tong, X. (2011). Shequ de Zhuanxing yu Chonggou - Zhongguo Chengshi Jiceng Shehuide Zaizhenghe (A alteração do modelo de comunidades urbanas e a reestruturação – a reorganização da sociedade do nível básico nas cidades chinesas). Beijing: The Commercial Press.
- [11] Ma, J., & He, X. (2018). The Chinese Communist Party's Integration Policy towards Private Business and Its Effectiveness: An Analysis of the Ninth National Survey of Chinese Private Enterprises. *Chinese Journal of Sociology*, 4(3), 422-449.
- [12] Njie, B., & Asimiran, S. (2014). Case Study as a Choice in Qualitative Methodology. *IOSR Journal of Research & Method in Education*, 4(3), 35-40.
- [13] O'Brien, K. J., & Han, R. (2009). Path to Democracy? Assessing Village Elections in China. *Journal of Contemporary China*, 18, 359-378.
- [14] Pietsch, J., Miller, M. & Karp, J. A. (2015). Public Support for Democracy in Transitional Regimes. *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 25(1), 1-9.
- [15] Qiao, Y. (2009). Zhengzhi Fazhan haishi 'Zhengzhi Tuique' - Xinzhongguo Zhengzhi Fazhan Zhanlue Tuique Siwen (O desenvolvimento político ou o "recuo político" refletir sobre o recuo do desenvolvimento político na China). *Yuejiang Xuekan*, 1, 23-29.
- [16] Salahodjaev, R. (2015). Democracy and Economic Growth: The Role of Intelligence in Cross-Country Regressions. *Intelligence*, 50, 228-234.
- [17] Wang, G. (2014). *Tamed Village "Democracy": Elections, Governance and Clientelism in a Contemporary Chinese Village*. London: Springer.
- [18] Wang, L. (2004). Nongcun Shuigaizhong de 'Bishui Xiaoying' ji Qi Zhidu Jingjixue Fenxi (O efeito da taxa obrigatória aplicada durante a reforma de taxas na zona rural e a análise sobre o sistema económico). *Guangdong Peizheng Xueyuan Xuebao*, 000(004), 30-32 & 37.
- [19] Wang, S. (2014). Minzhu Sijiang (Falar sobre a democracia em quatro aspetos). Beijing: Sanlian Shudian.
- [20] Wong, S., Tang, B., & Liu, J. (2020). Village Elections, Grassroots Governance and the Restructuring of State Power: An Empirical Study in Southern Peri-urban China. *The China Quarterly*, 241, 22-42.
- [21] Yu, K. (2009). *Democracy is a Good Thing*. Washington D.C.: The Brookings Institution.
- [22] Yuan, F., Wei, Y. D., & Chen, W. (2014). Economic Transition, Industrial Location and Corporate Networks: Remaking the Sunan Model in Wuxi City, China. *Habitat International*, 42, 58-68.
- [23] Zhan, H., Tang, C., Wang, N., Geng, J. & Xiang, H. (2007). Woguo Nongcun ChanYe Fazhande Yingxiang Yinsu Fenxi (A análise sobre fatores que afetam o desenvolvimento de indústrias rurais na China). *ChanYe Jingji Yanjiu*, 5, 53-58.
- [24] Zhou, C. (2002). Sunan Moshi he Wenzhou Moshide Chanquan Bijiao (Comparação dos direitos de propriedade entre o modelo de Sunan e o modelo de Wenzhou). *Zhongguo Nongcun Jingji*, 8, 39-46.
- [25] Zweig, D., & Chung, S. F. (2007). Elections, Democratic Values, and Economic Development in Rural China. *Journal of Contemporary China*, 16(50), 25-45

NOVOS CAMINHOS PARA O FUTURO

Maria do Céu Lopes, Rafael Amorim, Adriano Fidalgo, Pedro Antunes

Astrolábio Orientação e Estratégia S.A, Leça de Balio, Matosinhos, Portugal,
mariadoceulopes@astrolabio.com.pt;rafaelgomesamorim@gmail.com;adrianofidalgo@astrolabio.com.pt;
pedro814porto@gmail.com

RESUMO E ABSTRACT

No contexto atual, o turismo apresenta-se como um dos setores mais dinâmicos da economia mundial, sendo necessário perceber os novos caminhos, aproveitando o potencial para gerar riqueza para o país.

O presente artigo tem como objetivo aferir as tendências do setor do turismo devido à constante mudança dos padrões de consumo, bem como, refletir sobre as principais oportunidades e desafios resultantes de uma conjuntura nacional e internacional em constante transformação. Partindo de uma abordagem dedutiva sobre a literatura de referência, foram desenvolvidos estudos de caso de sucesso, direcionados para as tipologias de turismo abordadas.

É de destacar que o setor do turismo impacta significativamente a balança de serviços e regista uma evolução muito positiva ao longo dos anos. As tendências registadas, as oportunidades e desafios resultantes do panorama nacional e internacional são decisivas para a descoberta de um novo turismo e responsáveis por uma mudança sustentável.

As transformações, dos novos caminhos turísticos, vão de encontro à importância da sustentabilidade, quer seja por um maior apoio às comunidades locais ou pelos produtos naturais e utilização de materiais reciclados e reutilizáveis. A integração de experiências em destaque ao nível da estruturação de produtos turísticos, a importância da cooperação com empresas e destinos criando sinergias, o aumento da procura por produtos/destinos que promovam um desapego urbano. Assim como o interesse por destinos de natureza que promovam a calma e o relaxamento, a necessidade da diversão ao ar livre e em atividades que possibilitem libertar toda a energia acumulada.

Palavras-Chave: Portugal, turismo, desafio, lazer, sustentável, enoturismo, ecoturismo, natureza, náutico, animação turística

Código JEL: A1

ABSTRACT

In the current context, tourism is one of the most dynamic sectors of the world economy, and it is necessary to perceive the new paths for tourism taking advantage of the potential to generate wealth for the country.

This article aims to measure the trends of the tourism sector due to the constant change in consumption patterns, as well as to reflect on the main opportunities and challenges resulting from a constantly changing national and international conjuncture. Based on a deductive approach on the reference literature, successful case studies were developed, directed to the tourism typologies addressed.

It should be noted that the tourism sector significantly impacts the balance of services and has been very positively evolving over the years. The trends recorded, as well as the opportunities and challenges resulting from the national and international landscape will be decisive for the discovery of a new tourism and responsible for sustainable change.

The transformations of the new tourist paths are in line with the importance of sustainability, whether by greater support to local communities, or by natural products and the use of recycled and reusable materials. The integration of outstanding experiences in the structuring of tourist products, the importance of cooperation with companies and destinations, creating synergies, the increase in demand for products / destinations that promote an urban detachment, as well as the interest in nature destinations that promote calm and relaxation and the need for outdoor fun and activities that allow to release all accumulated energy.

Keywords: Portugal, tourism, challenge, leisure, sustainable, ecotourism, ecotourism, nature, nautical, tourist entertainment

JEL Codes: A1

INTRODUÇÃO

O turismo é visto como uma das principais atividades que dinamiza uma economia e, neste sentido, o desenvolvimento deste artigo tem como principal objetivo perceber o turismo em Portugal, identificar

oportunidades e desafios, de forma a procurar novos caminhos em cinco tipologias: turismo gastronómico; ativo; de natureza; enoturismo e náutico; avaliando a conjuntura nacional e de que forma direta ou indireta impacta o setor.



Numa primeira instância, será efetuada uma análise do contexto, apresentando alguns dados gerados pelo setor. Adicionalmente, são analisados o papel do turismo em Portugal e o contributo para a riqueza do país, bem como, os desafios que o setor vai encarar nos próximos anos. Assim, e de forma a criar modelos de turismo, criou-se um kit de ferramentas que permitirá analisar a oferta de serviços em concordância com a tipologia de clientes.

REVISÃO DE LITERATURA

Turismo em Portugal

O turismo pode ser compreendido, pela definição da Organização Mundial do Turismo (OMT), como fenómeno social e económico que envolve o movimento de indivíduos para locais fora do habitual, por motivos de lazer ou profissionais (UNWTO, 2022).

O turismo em Portugal tem vindo a registar uma evolução muito positiva nos últimos anos, tendo sido um dos principais impulsionadores da economia portuguesa.

Apresenta-se como setor chave a partir de 2009, registando níveis de crescimento constantes até 2019, contribuindo como resposta à crise económica iniciada em 2008. Em 2020, o setor apresentou uma queda acentuada no crescimento como resultado da pandemia SARS-COV2 (Pordata, 2022).

Gráfico 1 Evolução da balança de viagens e turismo | Fonte:



Pordata (2022)

Em 2021, o setor do turismo representou 8% do PIB nacional, contribuindo com cerca de 16,8 mil milhões de euros, de forma direta (atividades do setor) e de forma indireta (atividades influenciadas pelo setor).

No ano de 2022, verifica-se uma recuperação do turismo em Portugal, notando que em abril, se registaram valores superiores ao do período homólogo. Existindo cerca de 2,4 milhões de hóspedes e mais de 6 milhões de dormidas, realçando o crescimento entre 400% e 500% face a 2021 (BP stat, 2021).

Dados de 2020, em que o setor apresentava um número total de empresas de 73 096, representativo de um aumento de 3% face ao ano anterior. Permitiu a geração de emprego a cerca de 337 321 pessoas, traduzido num volume de negócios de 14 659 milhões de euros, sendo representativo face à queda verificada no

ano anterior, de 8% e 91% respetivamente (BP stat, 2021).

Numa primeira análise, o papel do turismo é fundamental para o bom funcionamento da economia portuguesa, traduzindo-se nos seguintes dados:



Figura 1 Dados do setor do Turismo | Fonte: Banco de Portugal (2022)

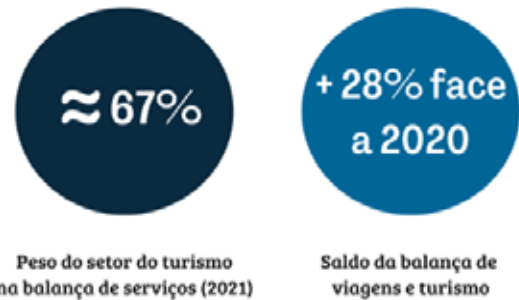


Figura 2 Dados do setor do Turismo | Fonte: Banco de Portugal (2022)

Salienta-se que, no período pré-pandémico, a balança de serviços, nomeadamente por força das viagens e do turismo (**gráfico 2**), compensou o saldo negativo da balança de bens entre os anos de 2012 e 2019 (**gráfico 3**), o que revela, mais uma vez, a importância deste setor (Pordata, 2022)

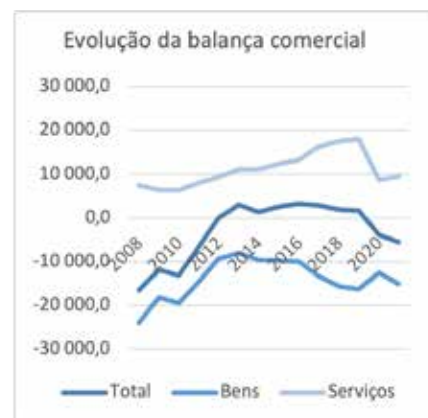


Gráfico 2 Evolução da balança comercial | Fonte: Pordata (2022)



Gráfico 3 Saldo da balança de serviços: total e por tipo (milhões de €) | Fonte: Pordata (2022)

Vão ser analisados vários aspetos que nos permitem verificar que o turismo, nos próximos tempos, vai ser alvo de constante mudança e transformação, pelo que devem ser tidos em conta aspetos críticos para melhor atuar no setor, como oferecer atividades de lazer, aumentar a procura de alojamentos rurais, atividades sustentáveis e ecológicas, crescimento do enoturismo e ecoturismo.

TIPOLOGIAS DE TURISMO

O turismo pode ser definido de acordo com diferentes tipologias, consoante a metodologia adotada pelos investigadores e/ou organismos que pode incidir na oferta e/ou na procura turística. Assim, definem-se cinco tipologias: enoturismo, de natureza, gastronómico, ativo e náutico.

1, ENOTURISMO

O enoturismo surgiu após a Segunda Guerra Mundial, com as visitas às caves e adegas (Cavaco, 2010). É pertinente avaliá-lo como turismo de vinho, ou seja, voltado para as visitas às regiões vinícolas e adegas para degustação. Abrangendo inúmeras atividades, uma vez que os interesses dos consumidores se expandem para a cultura que envolve o vinho. Um exemplo da agregação de degustação com outro tipo de atividades pode ser encontrado no Minho Wine Experience, projeto de eno cicloturismo, que se encontra em execução nas três Comunidade Intermunicipais Alto Minho, AVE e Cávado.

2, ECOTURISMO OU TURISMO NATUREZA

O ecoturismo ou turismo da natureza é visto como o conjunto de atividades realizadas de forma sustentável no património cultural e natural de uma determinada região. Em Portugal, este segmento do turismo tem sido cada vez mais procurado pela forma de praias

fluviais, circuitos pedestres, barragens ou cicloturismo. O potencial turístico de diversos rios do Minho, permite atividades conexas que vão desde a identificação de fauna e flora, ao birdwatching a partir de embarcações, ao turismo cinegético, fluviais ou aqua museus.

3, ECOTURISMO OU TURISMO NATUREZA

O Turismo Gastronómico é definido pela visita a produtores, festivais, restaurantes, degustação de iguarias, participação em atividades como aprendizagem de culinária. Surge associado a uma determinada deslocação, cujo principal intuito é o de provar uma determinada iguaria ou bebida (Gimenes, 2011). De acordo com as tendências mundiais, os turistas estão cada vez mais exigentes, informados e consciencializados pelo ambiente externo que os rodeia, do que é benéfico ou prejudicial para a saúde em termos de alimentação. Consequentemente, reproduzem isso nas escolhas alimentares, especialmente os que possuem grande apreço pela gastronomia local/tradicional.

Com o intuito de promover e valorizar a gastronomia minhota, associada a degustação vinica, o "Minho Gastronómico: Experimentar com alma, provar com o coração" é um projeto desenvolvido pelo Consórcio Minho Inovação que envolve as Comunidades Intermunicipais do Alto Minho, Ave e Cávado. Do "Doces do Minho", que permitiu a venda de mais de 800 kg de produtos de confeitaria regional, ao "Há Peixe em Braga", e ao "Caldos e Carnes do Minho", estes projetos PROVERE, financiados pelo Programa Operacional Regional do Norte 2020, irão aliar ações de capacitação e de formação profissional, com showcookings, animação de rua, seminários, entre outros eventos.

4, ECOTURISMO OU TURISMO NATUREZA

Standeven e De Knop (1999) definem turismo ativo como "todas as formas de envolvimento ativo ou passivo em atividades desportivas, participadas de maneira casual ou organizada, por razões comerciais ou não, em que seja necessário realizar uma viagem para fora do ambiente natural". (STANDEVEN, 1999)

O turismo ativo é uma junção do desporto, da aventura e da natureza, sendo este o elemento característico, grande diferenciador relativamente ao turismo de aventura, porque a maioria das atividades de turismo de aventura podem ser realizadas tanto ao ar livre como em edifícios com as devidas infraestruturas.

5, TURISMO NÁUTICO

Figueiredo e Almeida relacionam o turismo náutico com as atividades de navegação à vela e a motor, utilizando as embarcações não apenas como um meio de transporte, mas como uma experiência. A definição de turismo náutico na literatura inclui, na visão de alguns autores, desde embarcações não registadas e navios comerciais de passageiros, passando por todos os tipos de atividades relacionadas com a água, outros que limitam a atividade à vela e estadia de turistas a



bordo de barcos, ou ainda os que o relacionam com práticas de desporto e lazer em contacto com o mar. (Figueiredo, prelo).

Um exemplo é a aposta nas Estações Náuticas de Portugal, projeto desenvolvido pelo Fórum Oceano em parceria com a Associação Empresarial de Portugal, que pretende potenciar os recursos aquáticos do país, com a agregação de esforços por parte de agentes privados e públicos. Projeto mais vocacionado para o mar, por exemplo, a Estação Náutica de Esposende ou do Alto Minho, a adesão recente do município de Vila Verde veio incentivar e potenciar o trabalho que tem vindo a ser efetuado no território com vista à valorização dos rios Cávado, Neiva e Homem, ribeiras e suas margens, praias fluviais e paisagem envolvente.

TURISMO DOS PRÓXIMOS ANOS

Com os acontecimentos vividos no ano de 2019 e, mais recentemente, com a guerra entre a Ucrânia e a Rússia, o turismo enfrenta vários desafios em que a inovação e o investimento serão fulcrais para ultrapassá-los. No entanto, estão a surgir novas oportunidades associadas à constante mudança dos padrões de consumo.

Em relação à dificuldade de atrair e reter talento, o setor do turismo está associado a uma alta sazonalidade, gerando alguma incerteza e receio aquando da aceitação das propostas de trabalho. Por fim, a sustentabilidade apresenta-se como um critério tido em conta por parte dos turistas e, conseqüentemente, das empresas. A progressão para um turismo verde pode ser a chave para muitos dos desafios que virão a ser enfrentados.

Num outro ponto de vista, o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC) afirma que o setor, na próxima década, irá crescer 6%, contribuindo para a criação de 126 milhões de empregos. Em dados mais recentes da OMT, verificou-se o maior aumento do setor do turismo internacional desde a pandemia entre os meses de janeiro e abril, superior a 182%, em relação ao período homólogo de 2021.

TENDÊNCIAS NO TURISMO

Com a constante alteração da envolvente têm-se registado várias alterações nos padrões de consumo dos consumidores. Estas alterações não se devem apenas à pandemia que direcionou a atenção dos

consumidores para a higiene, segurança e planeamento, mas também, ao papel da tecnologia que tem dinamizado cada vez mais a indústria através, por exemplo, dos dispositivos de pagamento eletrónico.

Desta forma, o turismo a nível mundial tem sofrido várias alterações que devem acompanhar as tendências dos consumidores. Assim, enfatizam-se como as principais tendências do turismo: a maior ênfase no lazer, continuar à descoberta do próprio país, o maior planeamento das viagens internacionais, o tempo para os GOAT - Greatest of All Trips ou ainda as viagens com comportamento sustentável (Publituris, 2021).

Com a preocupação da sustentabilidade surge a necessidade de ser criada esta estrutura à escala NUTS II Norte, nomeadamente a Linha Territórios Inteligentes, uma das linhas específicas do programa Transformar Turismo, Despacho Normativo n.º 1-B/2022, de 7 de janeiro e Despacho Normativo n.º 1-A/2022, de 7 de janeiro, que prevê a criação do programa Transformar Turismo, ambos alterados pelo Despacho Normativo n.º 10/2022, de 8 de agosto.

Será uma peça fundamental para o planeamento e gestão de destinos e ajudaria na monitorização da atividade turística. Permitirá, por exemplo, com base em indicadores estáveis, ouvir todos os atores neste setor, desde turistas/visitantes, empresas, comunidade residente, autarquias, entre outros, e recolher o máximo de informação possível.

A CIM Cávado tem como objetivo apresentar um observatório na sua estratégia territorial Cávado 2030, uma candidatura à escala sub-regional, mas o Turismo Porto e Norte de Portugal pretende avançar com um observatório à escala NUTS II.

Como um dos resultados da pandemia, as famílias foram obrigadas a confinar e a deixar alguns hábitos como ir ao ginásio, ir ao shopping ou jantar no restaurante. Deste modo, foram vastos os problemas associados ao stress, à ansiedade e à depressão que, numa fase posterior, resultaram na mudança de hábitos do consumidor mais focados no lazer e no recreio, algo perdido durante os períodos de confinamento.

Nos dados de 2021 e, como se pode constatar no Gráfico 5, esse fator está bem presente nos motivos de viagens dos portugueses, representando mais de 50%, algo também registado no ano de 2020.



Figura 3 Novas tendências para o turismo | Fonte: Publituris, 2021



Gráfico 4 Repartição das viagens, segundo o motivo, 2020 | Fonte: INE (2021)



Gráfico 5 Repartição das viagens, segundo o motivo, 2021 | Fonte: INE (2021)

O lazer mantém a sua relevância sendo, portanto, a principal razão, dos portugueses, para a marcação de viagens. No entanto, é ainda de realçar a percentagem referente às viagens profissionais ou de negócios, que registaram um decréscimo de 1,5% face ao ano de 2020, fator que pode ser explicado com o impulso das plataformas de reuniões por videoconferência como o Zoom (que obteve no 1º trimestre de 2021, um crescimento de 169% face ao período homólogo) que vieram revolucionar as relações empresariais (Forbes, 2022).

Por outro lado, destaca-se também o aumento percentual da rubrica “Visita a familiares ou amigos”, podendo ser explicada, com o aumento dos cuidados consequentes da pandemia.

Com as imensas restrições às viagens internacionais,

a população portuguesa, viu-se obrigada a encontrar uma solução para aproveitar o seu tempo de férias. Essa solução passou, então, por continuar a descobrir o próprio país ou em fins-de-semana prolongados, algo cada vez mais presente e aproveitado pela população, ou nas férias laborais. É expectável que as viagens para o estrangeiro continuem a aumentar, à medida que o panorama internacional fique mais favorável e menos incerto (ipdt, 2021). Pela análise do gráfico 6, verifica-se, nos anos de 2020 e 2021, uma maior variação, em valor absoluto, do número de viagens dos residentes para o próprio país, quando comparado com as viagens para o estrangeiro, ainda assim, como já referido e salientado pelo gráfico, é esperado um aumento contínuo da procura pelas viagens internacionais.

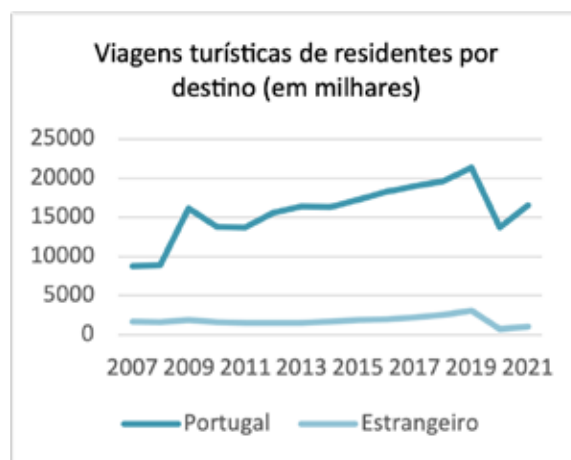


Gráfico 6 Viagens turísticas de residentes por destino |Fonte: Pordata (2022)

MAIOR PLANEAMENTO DAS VIAGENS INTERNACIONAIS

Por norma, em tempos pré-pandémicos, os portugueses viajavam para o estrangeiro de forma menos planeada, optando por marcarem à “última da hora” sem ter em atenção alguns detalhes importantes dos diferentes países. No entanto, o aumento da incerteza e da instabilidade internacional, foi acompanhado por um aumento dos cuidados aquando do planeamento das viagens pelos portugueses. Esta preocupação levou a um aumento da procura por agências de viagens, como se pode constatar pela análise dos gráficos, nomeadamente na vertente das viagens de lazer e recreio ou férias, tendo registado um aumento de 0,4% de 2020 para 2021 (Publituris, 2021).



Gráfico 7 Repartição das viagens por organização da viagem, segundo os principais motivos, 2020 | Fonte: INE (2021)

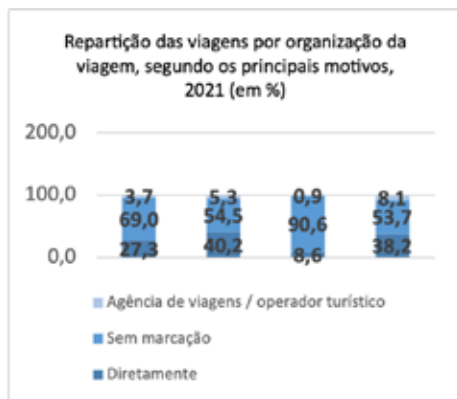


Gráfico 8 Repartição das viagens por organização da viagem, segundo os principais motivos, 2021 | Fonte: INE (2021)

É, ainda, importante relevar o aumento da preocupação com a saúde e a segurança, que foram fatores potencializadores da contratação de seguros de viagem por parte dos portugueses (Eco seguros, 2022).

TEMPO PARA OS GOAT

Resultante das restrições impostas durante dois anos de pandemia, os portugueses intensificaram a sua vontade de viajar e concretizar sonhos. Consequentemente, é esperado que os anos de recuperação da pandemia sejam o "Tempo para os GOAT" mesmo em tempo de crise e inflação.

Alicerçada a essa vontade, os tempos de confinamento revelaram menores níveis de consumo e de maior poupança por parte de grande parte dos agregados familiares. Como se pode visualizar pelo gráfico 9, 2020 regista a percentagem mais elevada de poupança nos últimos anos em cerca de 13%, fator que se torna muito relevante aquando do planeamento das viagens.



Gráfico 9 Evolução da taxa de poupança das famílias | Fonte: Pordata (2022)

A poupança é, então, a solução, no curto prazo, para dar resposta aos níveis de inflação mais altos que têm vindo a impactar o preço das viagens. Portanto, apesar dos preços mais elevados, a vontade de viajar e de realizar sonhos, colmatada aos maiores níveis da poupança, têm permitido um aumento sustentado da procura por viagens..

VIAGENS COM COMPORTAMENTOS SUSTENTÁVEL

Um dos temas mais atuais e uma das preocupações crescentes e incontornáveis por parte dos consumidores, a sustentabilidade e as preocupações ambientais são tema em quase todas as atividades dos consumidores, levando-os a tomar decisões focadas em práticas sustentáveis. No turismo, este fator, é também regra.

São muitas as variáveis que condicionam as decisões dos consumidores nesta vertente, como por exemplo, os meios de transporte a serem utilizados para viajar, as empresas com práticas sustentáveis ou, ainda, o tipo de turismo a ser praticado.

A nível dos meios de transporte, o avião continua a ser o mais utilizado para viagens de maior duração, no entanto, quando chegados ao destino, os consumidores procuram cada vez mais, soluções ecológicas. Destas, fazem parte as mais recentes soluções como as bicicletas ou as trotinetes elétricas, os transportes públicos são mais utilizados e, obviamente, os carros, sejam alugados, por via de serviços de táxi ou de Uber.

A nível das empresas, são cada vez mais os hotéis equipados com projetos que valorizam a economia circular e a progressão sustentável, fazem parte destes planos, o uso de painéis solares para total abastecimento das propriedades a nível energético, as hortas biológicas que garantem aos hotéis frutas e vegetais orgânicos e contribuem ainda, para a criação de postos de trabalho para as comunidades locais. Pode também salientar-se, as boas práticas destes estabelecimentos com o uso de lâmpadas LED, uso de produtos locais para a decoração dos espaços ou, ainda, práticas inovadoras de tratamento de resíduos e águas.

Por último, e completamente fulcral nos impactos sobre o ambiente, os tipos de turismo a serem praticados estão em constante mudança, pelo que, vão muito mais ao encontro das boas práticas a nível ambiental. Das várias formas de praticar turismo sustentável, destacam-se como as principais: o enoturismo e o ecoturismo.

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO TURISMO

Dada a presente conjuntura nacional e internacional, de elevada incerteza resultante dos impactos já causados pela pandemia e, ainda, da presente guerra entre a Ucrânia e a Rússia que trará diversos efeitos na sociedade, registam-se várias mudanças nos padrões de consumo que, certamente, vão trazer desafios, mas também, oportunidades, às empresas no setor.

De modo a perceber quais podem ser esses desafios e oportunidades, deve ter-se em conta variáveis de diferentes naturezas, como políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais, que impactam o setor de forma positiva, originando uma oportunidade, ou, de forma negativa, constituindo uma ameaça.

- **Forças Políticas:** destaca-se o plano de retoma do turismo "Reativar o Turismo |Construir o Futuro ", lançado em 2021 com o principal objetivo de retoma da economia nacional. Este plano, com um investimento total de 6 mil milhões de euros, tem 4 frentes de ação principais: apoiar as empresas, fomentar a segurança, gerar negócio e construir o futuro, tendo como meta alcançar os 27 mil milhões de euros, em receitas, em 2027. No presente ano de 2022 foram já reportados alguns resultados, deste plano, até à data, onde se destaca a implementação de 78% das medidas planeadas, revelando serem uma oportunidade para as empresas do setor (Turismo de Portugal, 2022). Das consequências desta guerra, destacam-se, o cancelamento do espaço aéreo de várias áreas geográficas dos dois territórios que limitam as rotas dos voos, tornando-os mais longos e, conseqüentemente, mais dispendiosos. Noutra ponto de vista, tem havido um grande impacto no preço das matérias-primas, com particular destaque, ao preço do petróleo, que se tem revelado muito instável nos últimos tempos. Estes fatores revelam uma grande ameaça para o setor e um grande desafio para as empresas (ipdt, 2022).

- **Forças Económicas:** em anos de recuperação económica, o setor do turismo está a ser fortemente afetado pelos altos níveis de inflação registados mundialmente, especialmente em Portugal. Dados mais recentes do INE, apontaram para uma inflação de 8,7% em junho de 2022, a mais alta nos últimos 30 anos. Este facto revela-se um verdadeiro desafio para o setor, quando analisados os impactos negativos, nomeadamente, na subida do preço dos combustíveis que afeta o volume das viagens e o preço dos bilhetes (ipdt, 2022).

- **Forças Tecnológicas:** A evolução tecnológica tem sido, cada vez mais, um fator dinamizador dos diferentes tipos de serviços e o turismo não é exceção. A inteligência artificial tem ganho extrema relevância nos dias de hoje, podendo ser um fator potencializador deste setor. Uma das principais utilizações desta tecnologia é a automatização dos pedidos pelos clientes, permitindo que este processo seja muito mais rápido e eficaz no tempo de resposta através dos conhecidos chatbots. Este fator revela-se como uma boa oportunidade para as empresas, permitindo-lhes, por um lado economizar tempo e recursos humanos e, por outro, ser mais eficaz na resposta aos pedidos dos clientes (ipdt, 2022). Outro dos fatores que deve ser aproveitado é os Big Data, sendo

uma base de dados que assenta em três principais vertentes: Volume, Variedade e Velocidade. Através do qual as empresas têm toda a informação necessária para conhecer cada cliente individualmente e, desta forma, personalizar a oferta de acordo com as diferentes necessidades. As respostas associadas aos Big Data, são uma ótima oportunidade para as empresas do setor, para melhor conhecerem os clientes, proporcionando-lhes ofertas de acordo com os seus pedidos e gostos (Turismo e Inovação, 2017).

Por outro lado, quando analisadas as oportunidades e desafios resultantes de uma conjuntura nacional e internacional em constante alteração, as empresas devem ter os seguintes parâmetros em consideração:

Oportunidades	Desafios
Apoios económicos como o plano "Reativar o Turismo Construir o Futuro "com o objetivo de apoiar as empresas, fomentar a segurança, gerar negócio e construir futuro.	Cancelamento de espaços aéreos e aumento do preço das matérias-primas, nomeadamente, do petróleo e gás, resultantes da guerra entre a Ucrânia e a Rússia.
Inteligência artificial usada no automatismo de algumas áreas, como a de atendimento do cliente, que permitem uma resposta mais eficiente aos clientes.	Inflação das mais altas nos últimos 30 anos com grande repercussão no volume e tempo das viagens.
Informação fornecida pelos <i>Big Data</i> de modo a personalizar as ofertas.	

Tabela 1 Oportunidades e Desafios do Turismo | Fonte: Turismo e Inovação (2017)

REVISÃO DE LITERATURA

De modo a alcançar o objetivo definido para o presente artigo, perceber a densidade do setor turístico na região do Minho, por outro lado identificar as principais tendências no setor, bem como apresentar um modelo que permita às empresas responder às tendências, escolheram-se modelos interpretativos, enquanto modelo de investigação a adotar.

A filosofia interpretativista foca-se em defender a necessidade do investigador em compreender as diferenças entre os seres human

Assim, procuramos compreender a problemática existente no setor do turismo, procurando as tendências e oportunidades para responder aos desafios atuais.

A estratégia de investigação adotada foi a procura por estudos de caso de sucesso, garantindo que a recolha de dados primários e qualitativos são de elevada riqueza.

RESULTADOS

Caracterização da Região Minho

A região do Minho é subdividida entre Alto Minho, Cávado e Ave, correspondendo aos nomes dos rios que fazem a divisão dessas regiões. O Alto Minho é uma área do distrito de Viana do Castelo. O Cávado e o Ave, também chamados de Baixo Minho, são as áreas do distrito de Braga. Ao Cávado pertencem as cidades de



Amares, Barcelos, Braga, Esposende, Terras de Bouro e Vila Verde. Ao Ave pertencem as cidades de Cabeceiras de Basto, Fafe, Guimarães, Mondim de Basto, Póvoa de Lanhoso, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão e Vizela, totalizando um total de 24 cidades. Engloba um total de 4700 km² e 106 647 habitantes.

De forma a encaminhar o turismo para novos caminhos, analisamos a região Minho em três tipologias: a animação turística, o alojamento e a restauração.

Animação turística, consiste em atividades culturais e de lazer como concertos de música, de dança, espetáculos ao vivo, teatro, galerias de arte, museus, entre outros. Tem como finalidade a promoção da educação, cultura, sociedade e economia, incluindo, ainda, slide, escalada, rappel, rafting, orientação e jogos tradicionais. Alojamento é qualquer estabelecimento que forneça regularmente ou ocasionalmente dormidas a turistas.

Restauração é o setor de atividade relacionado com a exploração de restaurantes e outros estabelecimentos afins no domínio da hotelaria.

Estas três tipologias estão relacionadas com cinco áreas do turismo: gastronómico, natureza, náutico, ativo e enoturismo. Relativamente ao turismo gastronómico este pretende dar a conhecer a gastronomia local do destino, fazendo parte da sua experiência na viagem.

Enquanto o turismo natureza tem como oferta estabelecimentos, atividades e serviços de alojamento, animação turística e ambiental, em zonas integradas na rede nacional de áreas protegidas.

Foram tratados dois perfis turísticos: Natureza Soft, em que o perfil demográfico são as famílias com filhos, casais e reformados e Natureza Hard, em que o perfil vai mais de encontro aos jovens (20-35 anos) e praticantes de desporto. No entanto, estes dois perfis procuram o descanso, as caminhadas e visita a sítios atrativos.

O turismo náutico caracteriza-se pela utilização de embarcações náuticas para movimentação turística. Existe a náutica de recreio que tem experiências relacionadas com a realização de desportos náuticos, como forma de diversão, lazer e entretenimento. Inclui uma grande variedade de desportos e atividades como: canoagem, canoing e coasting, mergulho, vela, pesca desportiva, wakeboard, remo, mota de água, kitesurf, entre outros (85% do total do setor); e a náutica desportiva que baseia as experiências em viagens realizadas com o objetivo de participação em competições náutico-desportivas. É um mercado muito específico, com regras de funcionamento próprias (15% do total do setor). Segundo o Eurostat, constata-se que houve um aumento significativo de 2016 para 2019 no número de viagens realizadas com o destino de Beira-Mar (turismo doméstico e estrangeiro), cerca de 43%. No que diz respeito ao número de viagens realizadas com o destino de Cruzeiro (turismo doméstico e estrangeiro), o aumento foi de 119%.

O turismo ativo é desenvolvido em espaços naturais através do aproveitamento do património natural, cultural e gastronómico. Por fim, o enoturismo alia os aspetos inerentes à cultura do vinho com o turismo, promovendo o conhecimento das etapas do processo produtivo do vinho, dos aromas e sabores.

Segundo o INE, podemos verificar que em Portugal, de 2017 para 2019 houve um crescimento de 10%, existindo uma queda de 28% no ano pandémico de 2020. Isto aconteceu quer a nível de hotelaria, alojamento local e turismo no espaço rural e de habitação.

Em relação à região norte também podemos verificar uma subida entre 2017 e 2019 de 17% e um decréscimo de 18% no ano de 2020. Da análise à capacidade de alojamento, verifica-se uma subida entre 2017 e 2019 e um decréscimo no ano de 2020.



Gráfico 10 Capacidade de Alojamento | Fonte: INE (2022)

Da análise ao gráfico 10, verifica-se que a região do Cávado apresenta uma capacidade de alojamento superior face ao Alto Minho e Ave. Desta forma, podemos ainda, observar que, embora nas regiões Alto Minho e Cávado a capacidade tenha diminuído com a situação pandémica COVID-19, a região do Ave teve uma subida de 74% em 2020 e de 14% em 2021. Na região do Alto Minho, de 2019 para 2020 houve uma redução de cerca de 8%, no entanto, em 2021 voltou a crescer 6%. A região de destaque é o Cávado que em 2020 também sofreu uma descida de 14%, voltando a crescer em 2021 em 8%.

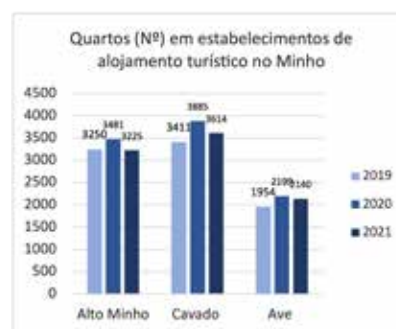


Gráfico 11 Nº Quartos em Estabelecimento de alojamento turístico | Fonte: INE (2022)

Analisando o gráfico 11, verifica-se que a região do Cávado apresenta um número de quartos superior face ao Alto Minho e Ave. Desta forma, podemos ainda, observar que a região de destaque é o Cávado, no entanto em 2020 também sofreu uma descida de 12%, voltando a crescer 7% em 2021. A região do Ave também sofreu uma redução de 11% de 2019 para 2020, e uma

subida, pouco significativa, de 3% em 2021. A região do Alto Minho foi a que menos sofreu na redução, tendo apenas apresentado 7 pontos percentuais negativos em 2020 face a 2019 e uma subida de 8 pontos percentuais em 2021.



Gráfico 12 Sessões de espetáculo ao vivo (Nº) no Minho | Fonte: INE (2022)

Em análise ao gráfico 12, verifica-se que a região do Cávado apresenta o número de sessões de espetáculo ao vivo superior face ao Alto Minho e Ave. Desta forma, podemos ainda observar que a região de destaque é o Cávado, no entanto em 2020 também sofreu uma descida acentuada de 81%, voltando a crescer em 2021 em 160%. A região do Ave também sofreu uma redução de 68% de 2019 para 2020, e uma subida acentuada de 174% em 2021. A região do Alto Minho foi a que menos sofreu na redução, apresentado 52 pontos percentuais negativos em 2020, face a 2019 e uma subida de 30 pontos percentuais em 2021.

TENDÊNCIAS EMPRESARIAIS

Existem variadas empresas que atuam neste setor com diversas ofertas. No que toca ao turismo gastronómico as empresas oferecem:

- 1.Percursos de Carro para Turismo gastronómico:** percursos de carro totalmente flexíveis, incluindo o voo, hotel e aluguer de automóvel que pode incluir gasolina e portagens.
- 2.Escapadinhas para Turismo gastronómico:** atividades diretamente relacionadas com degustações e rotas vinícolas;
- 3.Circuitos para Turismo gastronómico:** circuito com transfers, excursões, etc. O atendimento ao cliente é feito por especialistas;
- 4.Aulas de culinária:** dispõe de aulas de culinária em vários países, podendo oferecer aulas sobre produtos de cozinha tradicional de cada país;
- 5.Enoturismo:** consistem em visitas a locais próprios para degustação de vinhos e outras atividades gastronómicas;
- 6.Food Tour:** consiste em viagens de curta duração, que levam os clientes numa tour a locais famosos ou

tradicionais de vários países;

7.Turismo Rural: este tipo de atração leva as pessoas aos locais rurais de produção de diversos produtos como vinhos, queijos, entre outros, em diversos países. Em relação ao turismo ativo as ofertas variam entre os:

1.Retiros padrão: a empresa desenvolve um conjunto de retiros padrão, possuindo um calendário pré-definido para todo o ano e onde os clientes frequentam o retiro em conjunto com indivíduos que não conhecem;

2.Retiros personalizados (core): a empresa procura desenvolver retiros personalizados à medida do cliente.

No que toca ao turismo náutico, as ofertas são mais variadas como: passeios em diferentes embarcações; mergulho, batismos de mergulho e snorkeling; aluguer privado e eventos; pesca turística e desportiva.

As tendências e as ofertas vão-se adaptando à conjuntura atual, sendo de primordial interesse que as empresas inovem e criem mais diversidade na oferta.

NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NO TURISMO

Com a mobilidade surgiram modelos inovadores, como é o caso do aparecimento da Uber em 2009 e ao nível da acomodação surgiu o Airbnb em 2008. O crescimento exponencial de novos modelos de negócios na indústria do alojamento, levou à expansão de plataformas como o Airbnb, HomeAway e Booking.com e, conseqüentemente, de novos modelos de negócio na indústria da hotelaria e turismo (Organização Mundial do Turismo, 2019).

O estudo de Kannisto (2017) contribui para colmatar a pesquisa de novos modelos no que toca à economia da partilha no turismo. O turismo é apresentado como um dos principais mercados para serviços pessoa a pessoa (peer-to-peer, P2P) permitindo que as pessoas aluguem camas, preparem refeições e disponibilizem viagens a outras pessoas.

De acordo com uma das definições mais citadas, o modelo de negócios é a "teoria do negócio" que aborda as seguintes questões: 1) O que é que os clientes valorizam? e 2) Como é que as empresas geram receitas? (Drucker, 1994)

De acordo com a Organização Mundial do Turismo, o short-term home rental (arrendamento de casas de curta duração) é um dos modelos de negócios (ver figura 21) a crescer mais rapidamente. Com a ajuda de novas tecnologias, os custos operacionais tradicionais desceram significativamente, permitindo o rápido crescimento. A expansão das plataformas de arrendamento pode também estar relacionada com mudanças societárias. A geração dos millennials é conhecida por ser ativa nestas plataformas, devido à sua familiaridade com as últimas inovações tecnológicas (Organização Mundial do Turismo, 2019).

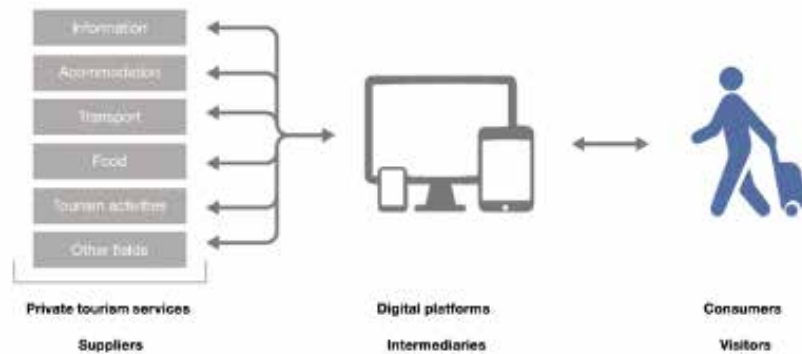


Figura 4 Novos modelos de negócio na Indústria do Alojamento | Fonte: Organização Mundial do Turismo, 2019 | Fonte: Publituris, 2021

A preocupação na promoção do desenvolvimento sustentável nasce no facto de o turismo ter como produto o ambiente, tanto físico como natural (Murphy & Price, 2012). Assim, a OMT apontou como um dos objetivos a promoção do desenvolvimento do turismo sustentável fazendo o melhor uso dos recursos ambientais, respeitando aspetos socioculturais, a autenticidade das comunidades e fornecendo benefícios socioeconómicos para todas as partes interessadas. A prossecução dos objetivos, para a implementação do Turismo Sustentável, só é alcançada com o envolvimento de todos os agentes, partilha da informação e uma monitorização de todos os impactos (Simão & Partidário, 2012).

A indústria do turismo favorece a valorização de um destino, através de um planeamento efetivo e de uma gestão eficiente, do ambiente natural e não natural.

De acordo com a OMT, há um conjunto de orientações para o turismo que proporcionará a sustentabilidade, como:

- Estimular a compreensão e conhecimento dos impactos do turismo sobre o ambiente natural, cultural e humano;
- Alertar para a importância dos recursos naturais e culturais, e para a necessidade de os preservar;
- Estimular a criação de pequenas indústrias locais, domésticas e lucrativas
- Restaurantes típicos de gastronomia local;
- Redes de transportes e comunicações e artesanato, pequenas empresas baseadas na exploração equilibrada dos produtos locais;
- Diversificar a economia local em áreas rurais ou periféricas, com baixos índices de emprego;
- Compatibilizar o desenvolvimento turístico com as capacidades de regeneração dos ecossistemas e com ordenamento dos espaços naturais;
- Fomentar a melhoria das necessidades básicas de equipamentos e infraestruturas, que possam ser utilizadas pela comunidade local e pelos visitantes nacionais e estrangeiros;
- Reforçar a identidade local e a autoestima das comunidades, facilitando o intercâmbio cultural;

- Promover uma constante avaliação e gestão dos próprios impactos que tem sobre o ambiente natural e sobre os padrões culturais, desenvolvendo métodos de estudo e de diagnóstico permanente, e definindo responsabilidades no combate aos possíveis impactos negativos.

Assim, o turismo sustentável deve salientar e reduzir os impactos negativos incentivando o sentido de responsabilidade dos stakeholders.

Com a crescente importância do turismo, na economia dos países estão associados diversos desafios de competição e concorrência surgindo a relevância da inovação neste setor de forma a colmatar as ofertas dos concorrentes.

O turismo, não é apenas inovação originada noutros setores da economia, é um poderoso motor de inovação. Assim, o desenvolvimento dos destinos turísticos constitui um processo complexo, pois apresenta variações significativas entre regiões e depende de fatores muito distintos. A análise deste desenvolvimento é frequentemente efetuada numa perspetiva geográfica, sob o pressuposto de que as áreas-destino são dinâmicas e evoluem constantemente ao longo do tempo.

Com o objetivo de classificar os tipos de inovação no turismo e os processos que lhes estão subjacentes, Hjalager (2002) adaptou o Modelo de Abernathy e Clark (1985) ao setor do turismo:

- Inovações regulares: novos investimentos aumentam a produtividade; formação para a eficiência dos colaboradores; aumento incremental da qualidade de standards.
- Inovações nicho: promover a entrada de empreendedores para explorar novas oportunidades de negócio; encorajar as empresas a inovar nas ferramentas de gestão e de marketing; combinar novas soluções com as já existentes;
- Inovações revolucionárias: difusão na nova tecnologia; introdução a novos métodos de que alterem a composição dos recursos humanos; inovação nos mercados atuais;

- Inovações arquiteturas: novos eventos e atrações; redefinição das infraestruturas; criação de centros de excelência

A cooperação de diversas organizações dentro de um destino, juntamente com outros atores do turismo, é fundamental para a competitividade do destino turístico. Assim, o financiamento e o apoio de clusters podem constituir a diferença entre o sucesso e o fracasso de um destino turístico. As redes de cooperação têm um

significado crucial no processo de conexão das organizações, tanto públicas quanto privadas, por incluírem as visões dos visitantes, da indústria do turismo e do governo. Após surgir a oportunidade de inovar quanto a uma nova solução, é necessário passar por diversas fases:

1. Mapa de Empatia: Ferramenta visual que analisa e descreve aspectos comportamentais e o contexto de vida do cliente ideal de um negócio, através de diagrama. É

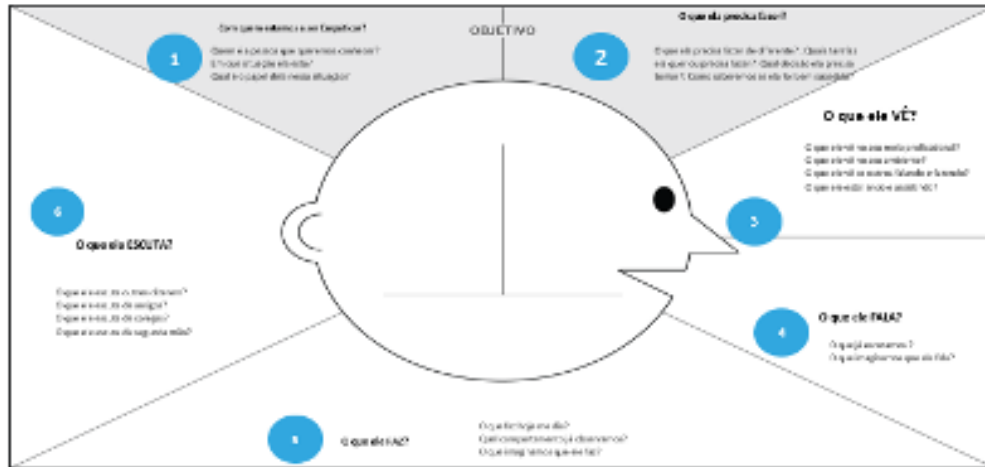


Figura 5 Mapa de Empatia | Fonte: Elaboração Própria

possível desenhar detalhadamente o cenário, os pensamentos, as ações, os problemas e as necessidades do seu público-alvo.

2. Canvas da Proposta de Valor: modelo que permite adaptar e direcionar a oferta dos serviços/ produtos ao perfil do cliente, colmatando as dores e os ganhos

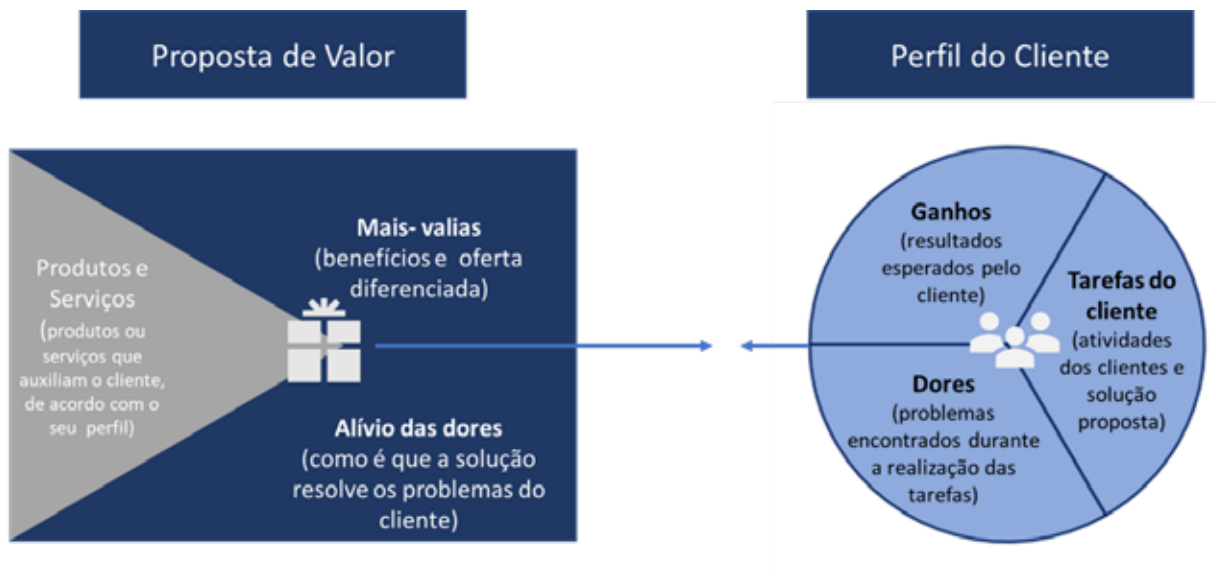


Figura 6 Canvas Proposta de Valor | Fonte: Elaboração Própria



3. Gestão de Interfaces e Conhecimento: consiste na identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento da organização, orientados para uma vantagem

competitiva, partilhando as melhores práticas e tecnologias que induzem estes processos.

Interface			Reservatório Conhecimento		Atividade	Implementação				20xx
Tipo	Tipologia	Entidade	Tipo de Inovação	Metodologia		1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	
Caracterização do Mercado-Clientes			Marketing e produto	Investigação científica e empírica aplicada	a definir					
Caract. Mercado Concorrentes			Marketing e produto		a definir					
Identificação de Oportunidades I&D			Produto e processo		a definir					
Caraterização do Mercado - Rede de Parceiros			Organizacional e processo		a definir					

Figura 7 Gestão de Interfaces e Conhecimento | Fonte: Elaboração Própria

4. Gestão de Ideias: identificação da ideia

Nome:	
Qual é o produto / serviço	
Qual o seu posicionamento no mercado	
Como surgiu a ideia	
Como funciona	
Público-alvo	
Concorrência	
Vantagens face à concorrência	
Investimento previsto	

Figura 8 Ficha Gestão de Ideias | Fonte: Elaboração Própria

5. Ficha de Novas Soluções Inovadoras Turismo: resultado da junção dos pontos anteriores, com o culminar da aprovação da ideia para um novo serviço.

Componente	Ferramenta
Quem é o cliente?	1. Perfil Empatia
Proposta de Valor	2. Canvas Proposta de Valor
Gestão de Interfaces	3. Mapa de Gestão de Conhecimento e Interfaces
Inovação Marketing	Componentes: Para quem? O quê? Como? Onde?
Solução	4. Ficha de Ideias e características
Modelo de Negócio	5. Innovation Canvas
Plano de Internacionalização	6. Plano de Internacionalização
Project Management	7. Gestão de Projetos

Tabela 2 Ficha Novas Soluções Turismo

6. Innovation Canvas: foca-se nas questões técnicas, de mercado, de recursos e de execução críticas, que podem determinar o sucesso de um novo serviço. Este modelo é constituído por quatro quadrantes: Explore, Ideale, Design e Market que se encontram em torno de um tema central da proposta de valor.

Desta forma, o quadrante central é a Proposta de Valor que descreve qual o valor dado às partes interessadas. Este conceito de valor é amplo, podendo referir-se a um valor social, cultural, ambiental, financeiro ou ético (Kline, et al., 2013).

O quadrante da "Explore" visa identificar "Oportunidade" e desenvolve uma descrição mais detalhada dos objetivos do serviço. Além disso, serve para identificar necessidades não atendidas e as soluções existentes. Neste quadrante estão incluídos os blocos "Histórias, Cenários e Interações" onde se reconhecem potenciais clientes e solicita-se o seu feedback. Após esse processo, o feedback sobre o produto representa uma "Aprendizagem" para futuras alterações. (Ahmed, et al., 2014)

O quadrante "Ideate" surge para identificar os "Principais Recursos" e as "Funções-Chave" do produto que se deseja desenvolver. Desta forma, definem-se os "Sistemas Externos" com os quais o sistema irá interagir e as características que o produto possui que agregam valor (Ahmed, et al., 2014). É importante referir que, neste quadrante, o foco está em descrever "o que" o produto irá fazer (em oposição ao "como" o fará). Além disso, os recursos devem ser identificados tendo em conta as várias oportunidades descobertas no quadrante "Explore". O quadrante "Design" inclui as "Principais Componentes e Módulos", os "Fatores Essenciais para o Sucesso" e os "Fatores de Risco Crítico". As funções e recursos identificados no quadrante anterior são avaliados, e os respetivos protótipos começam a ser desenvolvidos, ou seja, neste momento o foco é a implementação física e "como" o sistema irá realizar as funções. Assim sendo, também é quando se tomam decisões de fazer e comprar, identificando-se a linha de produtos, as métricas

que serão utilizadas para avaliar a solução, os fatores críticos para alcançar o sucesso e os riscos que podem ser um obstáculo. (Ahmed, et al., 2014)

O último quadrante trata-se do "Market" e engloba a grande maioria dos blocos presentes no Business Model Canvas tais como: os "Segmentos de Clientes", os "Canais", a "Relação com os Clientes", os "Parceiros Chaves", as "Atividades Chaves" e os "Recursos Chaves". Além disso, ainda engloba os "Custos" e as "Receitas".



Figura 9 Innovation Canvas | Fonte: Elaboração Própria

7. Plano de Internacionalização: O primeiro passo "Onde estamos e metas globais?" consiste numa análise interna e externa da empresa, isto é, a empresa deve identificar as suas competências e capacidades, os seus objetivos e metas e, posteriormente, fazer uma pesquisa acerca dos mercados para onde se quer internacionalizar e a concorrência lá existente. A segunda fase "Como e onde queremos chegar?" é a fase da estratégia de internacionalização mais benéfica para a empresa. Neste contexto, tem de identificar o modo de entrada no/s mercado/s a internacionalizar, definir o *marketing-mix* internacional, qual vai ser a segmentação e posicionamento no novo mercado. A última fase pretende responder a "Como implementar e monitorizar?", nesta etapa a empresa deve elaborar um orçamento internacional que inclua todo o investimento, financiamento, custos e gastos previsionais alocados ao processo. Relativamente à implementação e controlo, é necessário utilizar ferramentas que indiquem se o processo está a correr como o planeado, como gráfico de *Gantt*, mapas de planeamento, indicadores, entre outros.

	Análise do Ambiente Interno		Análise do Ambiente Externo	
1ª Fase Onde Estamos e Metas Globais?	Análise da capacidade da Empresa e do Setor	Valoração dos Objetivos Globais (Recursos, Ajudas e Subvenções)	Ambiente Internacional (Contexto global)	Condições Internacionais (Contexto Transnacional)
2ª Fase Como e Onde Queremos Chegar?	Definição e Seleção de:			
	Estratégia global e Objetivos por Mercado	Marketing Mix Internacional (Políticas de Produto, Preço, Canal, Comunicação, Processos, Pessoas e Parceiros)	Modos de Presença Internacional	Competências de Comércio Internacional
3ª Fase Como Implementar e Monitorizar	Implementação e Monitorização			
	Implementação e Coordenação	Consolidação Financeira	Plano de Ação Operacional	Monitorização de Desempenho

Figura 10 Plano de Internacionalização | Fonte: Elaboração Própria

8. Project Management: definição em 6 fases, desde a aprovação e arranque até à avaliação final e fecho do projeto



CONCLUSÃO

A preparação para novos cenários revela-se essencial para manter o setor saudável, sendo o enfoque no lazer colmatado com uma visão mais sustentável desta atividade, altamente recomendáveis para ultrapassar fases menos favoráveis através, por exemplo, do desenvolvimento de atividades de enoturismo e ecoturismo. Por outro lado, antes de qualquer decisão, as empresas do setor devem ponderar e avaliar os desafios adjacentes a estes cenários, como o cancelamento de espaços aéreos e o aumento da inflação que se tem alastrado nos últimos tempos.

Tendo em conta a análise desenvolvida até este ponto, é possível entender quais os novos caminhos para o turismo e, ainda, as posições e reações que as empresas podem, e devem, ter em conta, aquando da promoção dos seus serviços. Adicionalmente, o panorama ainda se revela altamente incerto, pelo que toda a precaução é devida e recomendada, pois o que pode ser previsto hoje, facilmente pode sofrer graves alterações, colocando assim, as empresas em posição altamente desfavorável, fator que deve ser também considerado para estudos futuros em relação a esta área.

Face aos resultados apresentados, verifica-se que a região do Cávado apresentou uma constante melhoria no que toca à capacidade de alojamento, nº de quartos e sessões de espetáculo durante os anos em análise (2019-2021). Evidencia-se que a região do Alto Minho foi a que sofreu menos reduções na análise efetuada.

Assim, as tendências turísticas vão de encontro ao trabalho remoto durante a viagem, a destinos de contacto com a natureza mais procurados, aluguer de carros, conforto, comodidade e privacidade, e os viajantes são mais exigentes e atentos na hora de planear. A melhor oferta de recursos turísticos e infraestruturas de suporte são: o património histórico-cultural; as áreas protegidas; os centros históricos; as praias; a navegação fluvial e as acessibilidades.

A utilização massiva da componente tecnológica, como meio privilegiado para angariar clientes, divulgar serviços, recolher opiniões e posicionar-se no mercado; a flexibilidade em anular e remarcar reservas, bem como a garantia de reembolso; e as estratégias de promoção mais focadas em cada perfil de cliente, são algumas das principais tendências. Enquanto que os principais marcadores de análise são o aumento da procura através das agências de viagem, o crescimento na contratação de seguros de viagem e a avaliação exaustiva do destino pelo turista, não só dos locais que pretende visitar e hospedar-se, mas também das medidas de higiene e segurança existentes.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Abernathy, W. J., e Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3–22. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(85\)90021-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(85)90021-6)
- [2] Ahmed, J., Rogge, R., Kline, W., Bunch, R., Mason, T., Wollowski, M., & Livesay, G. (2014). *The Innovation Canvas: An Instructor's Guide*. Indianapolis: 121st ASEE Annual Conference & Exposition.
- [3] Como a Covid mudou as viagens de negócios para sempre Leia mais em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/03/como-a-covid-mudou-as-viagens-de-negocios-para-sempre>
- [4] Drucker, P. 1994. The theory of the business. *Harvard Business Review*, 72(5), 95–104.
- [5] Figueiredo, P. & (prelo). *Turismo náutico*. Lisboa: Lidel.
- [6] Gimenes, M. H. (2011). Resenha: - Turismo, História e Gastronomia: Uma Viagem pelos Sabores - (Possamai, Ana Maria de Paris, Peccini Rosana (Org) - 2011) (Vol. 3). Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade.
- [7] Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defec-tiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465–474. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00013-4](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00013-4)
- [8] INÁCIO, A.I.; CAVACO, C. Enoturismo em Portugal: forma de desenvolvimento regional e afirmação cultural local. *Revista turismo e desenvolvimento*, Portugal, 2010.
- [9] INE. (2022). ESTATÍSTICAS DO TURISMO 2021: RECUPERAÇÃO DA ATIVIDADE TURÍSTICA, MAS AINDA ABAIXO DOS NÍVEIS DE 2019. Portugal.
- [10] IPDT. 2022. A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL AO SERVIÇO DO TURISMO. A inteligência artificial ao serviço do turismo (ipdt.pt)
- [11] Kannisto, P. 2017. Sharing for profit: A new business model? *Annals of Tourism Research* 66
- [12] Kline, W., Hixson, C., Mason, T., Brackin, P., Bunch, R., Dee, K., & Livesay, G. (2013). *The Innovation Canvas - A Tool to Develop Integrated Product Designs and Business Models*. Atlanta: 120th ASEE Annual Conference & Exposition.
- [13] Murphy, P. E., & Price, G. G. (2012). Tourism and Sustainable Development. In W. F. Theobald (Ed.), *Global Tourism* (3rd ed., pp. 167–191). Routledge.
- [14] Organização Mundial do Turismo. 2019. *New Business Models in the Accommodation Industry - Benchmarking of Rules and Regulations in the Short-term Rental Market*.
- [15] Pordata. 2022. Balança de viagens e turismo. Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt/Portugal/Balan%c3%a7a+de+viagens+e+turismo-2583>
- [16] Pordata. 2022. Balança de viagens e turismo. Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Balan%c3%a7a+de+Pagamentos-264>
- [17] Publituris. 2021. 10 tendências das viagens para 2022. <https://www.publituris.pt/2021/12/30/10-tendencias-das-viagens-para-2022>
- [18] UNWTO (2022). <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- [19] Simão, J. N., & Partidário, M. do R. (2012). How Does Tourism Planning Contribute to Sustainable Development? *Sustainable Development*, 20(6), 372–385. <https://doi.org/10.1002/sd.495>
- [20] STANDEVEN, J. D. (1999). *Sport Tourism. USA: HumanKinectis*.
- [21] Turismo de Inovação 2022. Big data como análise de dados pode auxiliar o setor do turismo.

RURAL TOURISM POSITIONING STRATEGIES BASED ON CUSTOMER PERCEPTIONS

António J.D.V.T. Melo, Rosa M. Hernández-Maestro, Pablo A. Muñoz-Gallego

Universidade da Maia – ISMAI, Maia, Portugal,
antonio.melo@abs.pt

In the tourism industry, most of the feedback from customers and searches for relevant information occurs online, in addition, the information generated by the market alone is not enough, as it does not guarantee that it will be used or well used. Therefore, it is important to improve understanding of the business consequences of customers' online reviews, market intelligence, businesses' online visibility, and management response. For this study, the authors collected information about the establishment (customer comments, management responses, night prices, visibility data (advertising expenditures) on the infomediary website, web presence expertise, number of accommodations, capacity, and rental type) from a leading rural tourism infomediary website, related to 237 French rural tourism establishments (RTE). A complementary survey provided information about the accommodation establishments' performance (reputation and profitability) and the market intelligence. The results reveal that our model helps clarify how customers position RTE based on their positive perceptions of experience, accommodation strategic variables and the entrepreneur's skills that increase the volume of positive customer messages, and helps rural business understand what drives the customer to position RTE based on their positive perceptions and what are their characteristics. These findings have implications for tourism scholars, as well as for establishment owners trying to track and assess actual links between customer specific RTE positioning based on their perceptions, provided in review comments, the defined business strategy and entrepreneurial behavioral skills

Keywords: Online reviews; Market intelligence; Online visibility; Price; Management response; Business performance; Accommodation; Services; Tourism

INTRODUCTION

The customer experience with hospitality services is going to resonate far beyond the duration of their stay. If customers have a good experience, they are going to share that on social media, as well as recommend the services to their friends and family members. An increasing number of consumers trust and use online consumer reviews to assess the quality of the goods and services they consider purchasing (Filieri et al. 2018). Therefore, customers are the final arbitrators who determine which companies are competitors. At a fundamental level, their choice depends upon their particular preferences, needs and their perceived utility of the product. What drives consumer choice is not simply whether or not a product can satisfy a given need, but how well he/she perceives it can do so. Degree of satisfaction matters (Behling and Lenzi 2019).

Although wide research has approached online customer comments of goods (Barnesa and Jacobsen 2014, Reichelt, Sievert, and Jacob 2014) and services (Litvin and Hoffman 2012, Nieto, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego 2014, Melo, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego 2017), studies of tourists' online reviews in RTE remain relatively scarce. A better understanding of these interpersonal influences would have great value for the firms in this sector (Nieto, Hernández-Maestro,

and Muñoz-Gallego 2014, Melo, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego 2017).

The concept of service experience has become one of the most important references for consumer decision making (Gruen, Osmonbekov, and Czaplewski 2006, Larsen 2007, Carbone and Haeckel 1994), and more and more researchers are paying attention to the issue of how to effectively extract valuable information from it. These opinions reflect consumers' service experience, which is defined as their appraisals after using a good or service. Since consumer reviews provides a rich source of information, it has become one of the major sources of good and services information for consumers (Man Yee et al. 2009, Dellarocas 2003, Kim, Cheong, and Kim 2017). Customer reviews can thus contribute to raise the credibility of a good or service (Bickart and Schindler 2001). Therefore, promoting them can help companies stay competitive, as it certainly influences their consumers in terms of decision making (Hennig-Thurau and Walsh 2003, Zhang, Zhang, and Yang 2016). Consumer comments has much to offer to RTE in terms of customer-focused assessments with detailed analysis of customer benefits within end-use segments and work backward from customer to the RTE to identify the actions needed to improve performance (Day, Foz, and Huszagh 1988). Customer-focused approaches have the advantage of



examining the full range of competitive choices in light of customers' wants, needs and perceptions of superiority (Day, Foz, and Huszagh 1988).

In this work we try: To (1) identify the positioning of rural accommodation establishments from the perspective of their positive online reviews volume and their characteristics, and (2) examine the impact of three blocks of variables: business results, accommodation business strategy, and entrepreneurs' behavioral skills on positive online reviews volume, we gathered data about RTE from Toprural, a rural tourism infomediary website (now part of HomeAway Spain, S.L.). We also conducted a survey to gather information about the business performance of each accommodation establishment in the sample. The findings help fill the research gap associated with rural accommodation establishments segmentation based on their customer online reviews; they also respond to requests from RTE entrepreneurs for information on their position in relation to competition from the customers' point of view. Our proposed model integrates customers variables (online reviews number), business variables (price, online visibility, online presence expertise on infomediary website, accommodation capacity, number of managed establishments, rental type), entrepreneurs' behavioral skills variables (market intelligence generation, management response), and business performance variables.

Next section, reviews the theoretical literature and develops the conceptual model and hypotheses. This is followed by a discussion of the data and model estimation. The results are then presented, followed by a discussion, conclusions, recommendations for researchers and practitioners, and limitations in the last section.

CONCEPTUAL BACKGROUND

Market positioning

The rise of the digital age has allowed many customers to share their opinions through specialized websites, providing a dynamic and constantly updated evaluation of the market (Rodríguez-Díaz et al. 2017). The importance in understanding tourists' perceptions cannot be understated, particularly in the context of increasingly informed, discerning and demanding tourist cohorts (Dryglas and Rózycki 2017). Today, there is an intensive exchange of information, and accommodations' lodgings' image on the Internet is a critical factor in their competitiveness (Therkelsen 2003). Opinions shared by customers on specialized pages build an online reputation that is the basis for many customer purchasing decisions (Yacouel and Fleischer 2012, Reyes-Menendez, Saura, and Martínez-Navalon 2019, Rodríguez-Díaz et al. 2019). This information also determines the competitive positioning of accommodations (Hernández-Estárico, Fuentes-Medina, and Morini-Marrero 2012).

Segmentation is an effective strategic approach to marketing that can assist businesses in identifying positioning from the positive customers perceptions to boost customer satisfaction and revenues (Liu et al. 2019, Day and Wensley 1988, McCleary 1995). Moreover, refers to

classifying customers into groups subject to their particular requests, characteristics, perceptions or behaviors so as to identify and match groups to distinct good and/or service offerings (Kucukusta and Denizci Guillet 2016, Kotler and Armstrong 2010). What has become clear in recent years is that the Internet has made a great deal of quantitative and qualitative information available to users and managers, which can be used to determine the competitive positioning of hosting companies and their marketing mix proposals in a customer-oriented way (Rodríguez-Díaz et al. 2017). To create an effective positioning proposal, you must know what is important to the consumer. The perceived image of your property does not belong to the product; it is a subjective positioning related to the consumer's mental processes (Lewis 1990). Identifying that accommodations' unique market position is an essential element in determining the effectiveness of a hotel marketing strategy from the perspective of its customers.

Customers' online reviews

Literature review has shown that customers' online reviews has been successfully applied to study such aspects of tourism and hospitality operations as service quality and satisfaction (Au, Buhalis, and Law 2009, Ye et al. 2014, Racherla, Connolly, and Christodoulidou 2013, Melo, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego 2017, Lucini et al. 2020), destination image and reputation (Lim, Chung, and Weaver 2012, Reyes-Menendez, Saura, and Martínez-Navalon 2019, Rodríguez-Díaz et al. 2019, Lv, Li, and McCabe 2020), experiences and behavior (Capriello et al. 2013, Crofts, Mason, and Davis 2009), eWOM (Lee, Law, and Murphy 2011, Melo, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego 2017, Rosario, de Valck, and Sotgiu 2020), tourists' willingness to pay (Nieto-García, Muñoz-Gallego, and González-Benito 2017), and tourists' mobility patterns (Hawelka et al. 2014, Liu et al. 2014). Consumers may search for service information, from the service provider and its consumers, due to uncertainty regarding potential service quality and difficulty in evaluating it (Murray and Schlacter 1990, Klein 1998). Taken together, the influence of reviews written by service providers and consumers is not negligible in consumer decisions. For services, online reviews, and thus online comments, are primary indicators of perceived service quality (Racherla, Connolly, and Christodoulidou 2013), to develop expectations towards an unknown service vendor (Nath, Devlin, and Reid 2018), and present previously unattainable opportunities to obtain the most current and rich analytic information about tourists' perceptions, visitation patterns, and the ways tourists "consume" what the hospitality industry has to offer. Because online reviews are seen by many consumers as predictors of a successful consumption experience, they are often viewed as an important guide influencing purchase decisions (Fagerström, Ghinea, and Sydnæs 2016). The dual process theory postulates that individuals are influenced by others because they are dependent on them either for information that removes ambiguity and thus establishes subjective validity (informational

influence) or for reasons of social approval and social acceptance (normative influence) (Hogg and Vaughan 2014, Zhang et al. 2014). Important informational influences include the content, the source, and the receiver of information (Cheung and Thadani 2012, Hong et al. 2017). The uncertainty reduction theory, also known as initial interaction theory, asserts the notion that, when interacting, people need information about the other party in order to reduce their uncertainty (Berger and Calabrese 1975). Thus, rural tourism accommodation managers are now able to explore online social interactions and adopt two-sided communication strategies with approaches that promote customer interactivity online so as to enhance their customer relationships (Shin, Song, and Biswas 2014). Online reviews work as signals, so positive reviews increase readers' awareness and improve customers' attitudes and trust. Therefore, they enhance the firm's public image, which enables it to charge price premiums and achieve increased sales and profitability (Chen, Dhanasobhon, and Smith 2008, Sweeney, Soutar, and Mazzarol 2012, Vermeulen and Seegers 2009, Yacouel and Fleischer 2011, Ye, Law, and Gu 2009).

ACCOMMODATION BUSINESS STRATEGIC VARIABLES

The notion of customer focus as a valuable strategic approach has been proposed, implemented, and debated since the 2000s. Sheth, Sisodia, and Sharma (2000) focus on customer-centric marketing, an approach that centers on understanding and delivering value to individual customers rather than mass markets. Managers are aware that consumers' evaluations of their stay at an accommodation establishment are a function of prior expectations and perceptions of service received (Nath, Devlin, and Reid 2018). Prior research has suggested that the customer's assessment of an experience influences key outcomes such as customer satisfaction and word of mouth (Lemon and Verhoef 2016). Previous studies define consumer satisfaction as a post consumption evaluation that measures if the chosen option exceeds or meets expectations (Palacio and Martin-Santana 2004). Customer satisfaction is classically defined as "the individual's perception of the performance of the good or service in relation to his or her expectations" (Schiffman and Kanuk 2004).

Online reviews define expectations (Hernández-Estárico, Fuentes-Medina, and Morini-Marrero 2012, Litvin, Goldsmith, and Pan 2008, Mudambi and Schuff 2010). Because information is freely transmitted over the Internet, companies lose much of their control over communication. Therefore, they need to develop dynamic tools to implement corrective measures where business variables such as price, online visibility, online presence expertise, number of accommodations, capacity, and rental type are crucial between clients and companies, creating an image of the service offered (Vermeulen and Seegers 2009, Pantelidis 2010, Ryu and Han 2010, Zhang et al. 2010, Gössling, Hall, and Andersson 2018).

1. Price

As a psychological component, price serves as an informational cue to the consumer (Curry and Riesz 1988, Theysohn et al. 2013). Previous literature has documented a relationship between price and consumers' perceptions of quality and value (Chang and Wildt 1994, Dodds, Monroe, and Grewal 1991, Zeithaml 1988). Additionally, price can play an important role in the formation of consumers' quality perceptions, whereby a higher price increases perceived quality (Chang and Wildt 1994, Lewis and Shoemaker 1997, Ye et al. 2014). Prices in the tourism industry are critical for defining the competitive strategy and obtaining the results proposed by firms (Abrate and Viglia 2016, Kim and Park 2017). Kleinsasser and Wagner (2011) and Masiero and Nicolau (2012) analyzed tourism prices in relation to customer perceptions. The relationship between price and quality is an important topic in tourism and hospitality studies. There has been significant interest among tourism and hospitality researchers regarding the impact of price on customers' pre and post purchase perceptions and satisfaction (Beldona and Kwansa 2008, Heo and Lee 2011, Nusair et al. 2010, Rodríguez-Díaz, Rodríguez-Voltes, and Rodríguez-Voltes 2019). Price is fundamental in the competitive strategy of accommodations, the analysis of the accommodation price generates expectations for future users (Ye et al. 2014). Tourist accommodation managers, therefore, have to constantly monitor the evolution of their prices in relation to the competition and determine whether they match customer expectations in relation to perceived value and quality of service (Rodríguez-Díaz et al. 2018, Rodríguez-Díaz et al. 2017). In turn, we propose the following:

Hypothesis 1: Higher rural accommodation prices positively affect the number of tourists' positive (a) GSQP, (b) AP, and (c) SP.

2. Online visibility

Currently, the Internet makes a large amount of quantitative and qualitative information available to users and managers that can be used to determine the competitive positioning of accommodations (Rodríguez-Díaz and Espino-Rodríguez 2008). This information collected in specialized databases generate a state of opinion that shapes the competitive positioning of hospitality firms, which is made up of a series of evaluations, opinions, images, or videos about the goods or services, if they are analyzed individually, when analyzing accommodation offer as a whole. As a result, the performance of companies and tourist destinations increasingly depends on the public image generated by the social media visibility. Visibility is defined as the extent to which a user is likely to come across a reference to an accommodation's website or to a third-party expert, an infomediary (online intermediary) that provide reliable information regarding accommodations' services, in his or her online or offline environment (Drèze and Zufryden 2004, Yacouel and Fleischer 2012). Higher online visibility, achieved through greater visibility on an infomediary website, should encourage tourists to pay more



attention to the positive features of the establishment (Nieto, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego 2014). From a resource-based view, online visibility is also a differentiating factor that should lead to superior organizational performance, because it can attract new tourists and increase occupancy rates. Consequently, we propose the following:

Hypothesis 2: Greater online visibility of a rural accommodation establishment on an infomediary website positively affects number of tourists' positive (a) GSQP, (b) AP, and (c) SP.

3. Online presence expertise

Knowledge and skills acquired by the entrepreneur through training and work experience are a resource that will promote business performance (Beck and Wiersema 2013, Wiklund and Shepherd 2005). Repeated practice is an important learning mechanism for the development of dynamic capabilities (Eisenhardt and Martin 2000). Practice helps people to understand processes more fully and so develop more effective routines. The efficacy of such experience has been demonstrated in numerous empirical studies, including the vast literature on learning curves in manufacturing and bank acquisitions (Argote 1999, Zollo and Winter 1999). Given this orientation we proposed the following:

Hypothesis 3: Longer presence of a rural accommodation establishment on an infomediary website positively affects number of tourists' positive (a) GSQP, (b) AP, and (c) SP

4. Number of accommodations, capacity and rental type

Size is an important characteristic of hotels and can be a potential competitive advantage due to economies of scale. Since larger organizations may be more likely than small ones to have well-developed human resources practices. There is something indescribably lovely about being a part of a group of people who share something they feel passionately about, this is essential to human well-being. Moreover, being part of a group is important because it favors that people interact with others, share experiences, develop valued relationships and work toward a common goal whose fulfillment is pleasurable. In tourist and entertainment services where the customer to customer interaction is an integral part of the service experience, these interactions reflect a certain social activity in the customer's life (Zgolli and Zaiem 2017, Camelis et al. 2013). Customer to customer interaction creates memories to be told later as anecdotes or unforgettable moments. Price and Arnould (1999) showed that, when the customers share friendly feelings, affection, and intimacy with the personnel, their desire to spend more time there will increase. Goi, Kalidas, and Zeeshan (2014) says that if a person develops a positive feeling for another person through the service meeting, they will have positive emotions increasing their desire to stay in the service place. Thus, this positive feelings of contentment, joy or satisfaction generation are reasons to customers post positive online reviews. Larger organizations serving more

customers increase the number of customer-to-customer interactions, increasing their positive perceptions and, consequently, increasing the number of customer reviews online. On the basis of this collected prior research, we propose the following:

Hypothesis 4: Owning a higher number of RTE positively affects tourists' positive number of (a) GSQP, (b) AP, and (c) SP.

Hypothesis 5: Higher RTEs' capacity positively affects tourists's positive number of (a) GSQP, (b) AP, and (c) SP.

Hypothesis 6: Room rental type positively affects tourists' positive number of (a) GSQP, (b) AP, and (c) SP.

Entrepreneur skills

Many years ago, Levitt (1960) made a notable contribution to the field of marketing by observing that businesses compete not on the basis of similar products, but by similarities in resource functionality. Much resource-based research has focused on intangible assets, which include information (Sampler 1998), knowledge (Spender 1996), and dynamic capabilities (Teece, Pisano, and Shuen 1997).

The role of the entrepreneur seems vital, especially when the enterprise is small, since the entrepreneurs of smaller enterprises with few employees must manage directly. The influence of the entrepreneur is more decisive, since most rural accommodation establishments are operated by individuals (Kalleberg and Leicht 1991). Small ventures such as rural accommodation establishments are formed around the personality of an individual owner / manager, close to the customer, with innovative capacity and delivering superior customer value (Hills and Hultman 2011, Roach, Ryman, and White 2014). Such operations tend to be reflections of the entrepreneur and cannot be understood without reference to the entrepreneur's role in the business (Hambrick and Mason 1984). For Sánchez (2012), entrepreneurship competencies make individuals more alert to environmental conditions and enhance their ability to adapt internal resources to gain competitive advantage. In small rural businesses, the potential to generate sustainable competitive advantage is contingent upon the human capital of the entrepreneur, is considered to be the primary resource, thus manifesting the human capital of the enterprise (Barney 1991). According to human capital theory, the skill set, experience and know-how of the entrepreneur is likely to be a prime source of critical resources that influence organizational outcomes (Pennings, Lee, and Witteloostuijn 1998).

Human capital has been linked to performance (Gimeno et al. 1997) and it is also likely to be linked to the gathering and dissemination of market intelligence and responsiveness to it. For instance, a deeper awareness of industry specific challenges, customer service requirements, and service recovery strategies, as well as the ability to effectively address and resolve service-related issues should lead to the identification and exploitation of opportunities in the hospitality context

1. Market intelligence generation

Market intelligence generation strategy focuses on acquiring information about customers expressed and latent needs, and competitors' capabilities and strategies (Narver and Slater 1990, Day 1994b, Kohli and Jaworski 1990). Market-driven organizations develop new intelligence about market requirements and how best to meet or exceed them through superior capabilities at market sensing, customer linking, and channel bonding (Day 1994a).

Hospitality managers have been urged to become more customer oriented to better satisfy customer preferences and needs and achieve their business performance objectives (Lee et al. 2015, Wang, Chen, and Chen 2012, Khorsand, Rafiee, and Kayvanfar 2020). Entrepreneurs which strive to create and maintain superior value for their customers on the basis of knowledge derived from customer and competitor analyses can benefit in attaining expert performance in enhanced alertness to business opportunities (Kandemir, Yaprak, and Cavusgil 2006, Ericsson, Krampe, and Tesch-Roemer 1993). Thus, to identify and shape opportunities, as emphasized by Schumpeter (1934). Thus, to identify and shape opportunities, enterprises must constantly scan, search, and explore markets (March and Simon 1958). This requires the specific ability to understand customers' decision making, and practical wisdom (Nonaka and Toyama 2007). One must accumulate and then filter information from a large personal network, professional and social contacts to create a conjecture or a hypothesis about the likely evolution of technologies, customer needs, expressed and latent, and marketplace responses (Jaworski and Kohli 1993, Narver and Slater 1990).

Organizations that are more market-focused and that are able to collect, disseminate, and respond to market intelligence consistently achieve significantly higher performance levels, such as product success, satisfied customers, and financial returns, than their less market-focused peers (Kumar et al. 2011, Hall et al. 2017). Then, based on prior research, we propose the following:

Hypothesis 7: Market intelligence generation positively affects tourists' positive number of (a) GSQP, (b) AP, and (c) SP.

2. Market intelligence generation

Customer perceptions of managements' responses are regarded as an indicator of how RTE care about services (Lee and Hu 2005, Zhao et al. 2020), RTE need to develop appropriate response strategies toward user-generated reviews (Zhang et al. 2020). Potential customers are expected to be more motivated to engage in additional information search (Chen and Chaiken 1999) and to evaluate a RTE's management responses. By responding to customer reviews, tourism managers can signal that they care about customers, which should both reduce customers' risk perceptions (Walker 2010, Rose and Blodgett 2016) and enhance the firm's image. Studies that investigate the factors that customers

evaluate when choosing hospitality products indicate that management responses to customer reviews are relevant (Park and Allen 2013, Ye, Gu, and Chen 2008). In particular, responses that address service-related issues or recover from service failures may increase a customer's likelihood of recommending the accommodation (Barsky and Frame 2009, Levy, Duan, and Boo 2013). These management responses also can be seen by others, due to the transparency of the Internet, so they signal to both review writers and readers that the manager cares about providing good service (Xie, Zhang, and Zhang 2014). The volume of management responses should have significant effects on accommodation firms' performance (Xie, Zhang, and Zhang 2014). Responses to positive comments can help establish a warm human connection with reviewers, such that the accommodation establishment can learn from and build goodwill with its most active customers (Park and Allen 2013). Accordingly,

Hypothesis 8: Management responses volume positively affects tourists' positive number of (a) GSQP, (b) AP, and (c) SP



Figure 1 Proposed Model 3 (A, B, C)

METHODOLOGY

To gather the perceptions measures of the satisfying experience of rural tourists in France, we used GSQP, AP and SP from Melo, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego (2017) study. Regarding the business performance measures, we used an online questionnaire that revealed the establishment owners' perceptual measures. For each rural accommodation establishment, we merged information about the visibility on an infomediary website, management responses volume, and the business characteristics (provided by Toprural), as well as the performance and market intelligence measures (from the online questionnaire). Then, we analyzed these data with SPSS 25



Data Collection

The data collection process consisted of three phases: in-depth interviews with rural tourism experts, analyses of rural tourists' online reviews data published on Toprural, and an online survey of rural establishment owners to gather their perceptions of their business performance. First, with in-depth expert interviews, we sought to understand the sector, the role of the Internet, and what type of research would be most useful for rural tourism. Second, we gathered data for establishments in France about the online reviews volume, management responses volume, and business variables, ordered by establishment, from Toprural (<http://www.toprural.com>), a specialized, leading site for independently owned rural accommodations in southern Europe (Spain, France, Portugal, Italy, and Andorra), which also has a strong presence in central Europe (Austria, Germany, the Netherlands, and Belgium). In line with prior literature (Melo, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego 2017, Racherla, Connolly, and Christodoulidou 2013, Nieto, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego 2014, Hu, Zhang, and Pavlou 2009, Chevalier and Mayzlin 2006), we selected customer perceptions of good service, as indicated by ratings (4–5), and identify positive customer comments. The customer reviews refer to stays in France from 2008 to 2010. Third, we used the owners' perceptions of their performance, measured on a seven-point agreement scale. Prior research on rural tourism shows that most rural accommodation establishments are small, family businesses, whose entrepreneurship reflects the characteristics and choices of the establishment owner, we chose to use the establishment owners' perceptions of their performance (Miller 2011, Buhalis 1999, Middleton and Clarke 2001,

Narangajavana, Garrigos-Simon, and Gil-Pechuan 2013, Nieto, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego 2014, Melo, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego 2017). We conducted a pilot tests with 10 randomly chosen establishments from France, using telephone surveys of establishment owners, to confirm that they were appropriate respondents, ensure the discriminatory power of the questionnaire, and establish the comprehensibility of the questions. We made a few minor adjustments based on their responses. The data were collected through a website that we created for the French data. The rural tourism owners' perceptions were measured with items adopted and partly modified from Nieto, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego (2014).

This approach is reasonable, because it is difficult to obtain objective performance measures, and prior evidence cites a positive relationship between owners' perceptions of performance and customers' evaluations (Nieto, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego 2014, Melo, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego 2017). The subjective approach has also been widely used (Avci, Madanoglu, and Okumus 2011, Hallak, Assaker, and Lee 2015). The items to measure owners' perceptions of their business performance and their behavioral skills were adapted from Cooper and Artz (1995), Covin, Prescott, and Slevin (1990), Walter, Auer, and Ritter (2006), Hmieleski and Corbett (2008), Nieto, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego (2014), and Melo, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego (2017). In line with Melo, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego (2017) we use tourists holistic perceptions of service quality on the basis of three main groups of perceptions: those related to the GSQP, to the AP and to the SP (table 1)

Categories	Description
Global service quality perceptions	
Satisfaction	Feeling satisfied with the rural lodging.
Rest	Feeling tranquility, possibility to rest, sleep quality.
Comfort	Feeling comfortable in the establishment.
Host	Feeling welcomed, cared for by the owners and other staff.
Accommodation perceptions	
Information	If the information, suggestions, and indications are helpful, present, and sufficient, and complaints are resolved by the staff.
Temperature	If the house has appropriate temperature
Cleanliness	If the facilities are clean
Decoration	If the establishment has good decoration
Multimedia	If Internet and information was available for clients at the establishment, and if photos, movies, images, email, and videos were available on the Internet
Surroundings perceptions	
Seasonality	If the season is suitable to visit the property, climate
Environment	The nature, the environment in which the property is located
Access	If the roads are good, easy access

Table 1 Categories description | Source: Extracted from Melo, Hernández-Maestro, and Muñoz-Gallego (2017)

Sample Profile

The sample populations of interest include rural tourists who have stayed in RTE and posted reviews in the Toprural infomediary website, as well as the rural tourism owners who serve them, in France. We had data about 2,275 French rural establishments, which prompted 10,047 customer reviews.

RTE number	237
Price per night and person (average, €)	26.96
Online visibility	
Prestige (most expensive)	20
Gold	96
Silver (less expensive)	93
Without	28
Online presence expertise (average in months)	62
Number of accommodations (average)	1.17
Capacity (average, beds)	10.44
Number of establishments by type of rental	
Rural house (full rental)	79
Rural house (rooms)	151
Rural hotel (rooms)	4
Rural hostel (rooms)	3
Management response volume (average, number)	0.83

Table 2 Sample characteristics

To filter these data, we eliminated any establishments that lacked complete information and duplicate or blank customer reviews. We thus solicited responses from 1,618 French rural tourism operators, whose establishments garnered 8,628 customer reviews. The short, structured, online questionnaire comprised six elements; an e-mail provided the password that enabled them to access the website. We also sent a reminder e-mail. We collected responses between May 28–June 8, 2012. **Table 2** contains the sample characteristics. After the study 3 filtering process, it was possible to use 237 of the responses received French rural tourism operators.

Data analysis

Basic descriptive statistics were used to obtain a general overview of the sample and the responses to the different survey items. Also, all sampling frames were compared along a series of variables using one-way analysis of variance (ANOVA), Welch, and chi-square tests. Common to many market studies in tourism is the use of clustering methodology to find a segmentation solution (Kastenholz, Davis, and Paul 1999, Molera and Pilar Albaladejo 2007, Frochot 2005, Park and Yoon 2009, Pesonen 2012). According to Dolnicar (2002), clustering has become a very popular way of identifying market segments based on survey data. Subsequently, a cluster analysis involving the 3 perceptual items (GSQP, AP and SP) was undertaken. Prior to conducting the cluster analysis, multicollinearity was assessed by verifying that no clustering variables exhibited correlations above 0.9 (Sarstedt and Mooi 2014). The cluster analysis employed the two-stage cluster approach that has been used widely by tourism researchers (Chang 2006, Prayag and Hosany 2014). The two-stage cluster approach

involves initially conducting a hierarchical cluster analysis and subsequently entering some of the resulting parameters into a k-means analysis. The k-means clustering algorithm (Hartigan 1975) was applied because it is widely used in tourism research according to Dolnicar (2002). One thousand pairs of bootstrap samples were used. Wards' method with squared Euclidean distance was used for the agglomerative hierarchical clustering.

The cluster analysis employed the two-stage cluster approach that has been used widely by tourism researchers (Chang 2006, Prayag and Hosany 2014). The two-stage cluster approach involves initially conducting a hierarchical cluster analysis and subsequently entering some of the resulting parameters into a k-means analysis. The k-means clustering algorithm (Hartigan 1975) was applied because it is widely used in tourism research according to Dolnicar (2002). One thousand pairs of bootstrap samples were used. Wards' method with squared Euclidean distance was used for the agglomerative hierarchical clustering. The percentage change in heterogeneity within clusters in subsequent clustering stages, as indicated by the agglomeration coefficient, was initially examined for guidance on the optimal number of clusters to specify for the k-means analysis (Hair et al. 2014). Following the k-means analysis, the variance ratio criterion (Sarstedt and Mooi 2014) and hit ratios from discriminant analyses were used for guidance on the final number of clusters. In order to ascertain the accuracy level of classification of the positioning, a discriminant analysis was performed on the two clusters with positive perceptions of tourists as discriminant variables to determine the predictor variables (GSQP, AP and SP) that contribute most to the distinction between clusters (Pearce and Lee 2005).

The business performance scale came from Kropp, Lindsay, and Shoham (2006), as adapted by Hallak, Brown, and Lindsay (2012). To determine business performance, we asked the owners to indicate the status of their rural accommodation establishment on a 1–7 scale (1 = "very bad" to 7 = "excellent") in terms of profitability and growth in the number of reservations. They also completed a 1–7 agreement scale (1 = "strongly disagree" to 7 = "strongly agree") in response to the prompt, "I am satisfied with business income". Subjective measures of business performance correlate strongly with objective measures and are common in research into small enterprises (Chandler 1962, Dess and Davis 1984). Accordingly, we asked the rural tourism operators to assess their own business performance and market intelligence. For this study, we used EP (entrepreneur perception) public image, EP (entrepreneur perception) customer satisfaction, and business profitability. The scale to measure market intelligence contained three items. Miller (1983) developed the original scale, which has been modified by Covin and Miller (2014) and Covin, Prescott, and Slevin (1990), as well as applied by Balabanis and Katsikea (2003), Etchebarne, Geldres, and García-Cruz (2010), Hernández-Perlines (2016), and Zhang, Ma, and Wang (2012). The owners indicated their agreement on a 1–7 scale (1 = "strongly disagree" to 7 = "strongly agree") with



three items: "I always attend fairs or important meetings on rural tourism," "I am very attentive to news media and specialized papers on rural tourism," and "I am always aware about available online information of other rural houses proposals."

1. Cluster analysis

A K-mean cluster analysis generated a two-cluster solution based on the rural tourism customer perceptions on the French rural tourism accommodation. The two clusters were named Less Engagement and More Engagement (Table 4) according to their positive

experience perceptions for staying on the French rural tourism accommodations (AP and SP). We note differences in cluster size, Less Engagement cluster includes 195 rural tourism businesses and More Engagement cluster includes 42 rural tourism businesses. With regards to tourist's perceptions, the segments differed significantly in GSQP, AP, SP, EP customer satisfaction, online visibility, web presence expertise, number of accommodations, and management response volume (Table 5). But not in business profitability, EP public image, price, capacity, rental type, and market intelligence generation (Table 5).

VARIABLE	MEASURE
Global service quality positive perception	Annual average number of categories mentioned in the positive customer online comments (Satisfaction, Rest, Comfort, and Host).
Accommodation positive perceptions	Annual average number of categories mentioned in the positive customer online comments (Information, Temperature, Cleanliness, Decoration, and Multimedia).
Surroundings positive perceptions	Annual average number of categories mentioned in the positive customer online comments (Seasonality, Environment, and Access).
Business profitability	Owner's perception, 7-point Likert scale (1 = very bad, 7 = excellent):
	Establishment's profitability
	Establishment's reservation growth
	Owner's perception, 7-point Likert scale (1 = "strongly disagree," 7 = "strongly agree"):
EP Customer satisfaction	I was satisfied with the income obtained by the business.
	Owner's perception, 7-point Likert scale (1 = very bad, 7 = excellent):
	Customer satisfaction with the establishment
EP Public image	Owner's perception, 7-point Likert scale (1 = very bad, 7 = excellent): Establishment's public image
Price	Average price per night and person (€).
Online visibility	Expenditures by establishment owner for a promotion on Toprural:
	Prestige (most expensive)
	Gold
	Silver (least expensive)
	Without
Online presence expertise	Toprural presence in months
Number of accommodations	Dichotomous variable:
	0 for one establishment
	1 for two or more establishments
Capacity	Number of beds
Rental type	- 0 for entire house rental type
	- 1 for room rental type (houses, hotels, and hostels)
Market intelligence generation	I always attend fairs or important meetings on rural tourism.
	I am very attentive to news media and specialized papers on rural tourism
	I am always aware about available online information of other rural houses proposals.
Management response volume	For each establishment, number of management responses to customer reviews.

Table 3 Variable definitions

Cases	Less Engagement	More Engagement	Cluster		Error		Z	Sig.
			Medium Square	df	Medium Square	df		
LP	-0.274	0.840	42.881	1	0.392	1	109.513	0.000
SP	-0.320	1.445	107.730	1	0.313	1	343.85	0.000

Table 4 End cluster centres

Variables		CLUSTERS	
		Less Engagement	More Engagement
Positive perceptions variables	Global service quality perceptions	-0.22	0.55**
	Accommodations perceptions	-0.27	0.84**
	Surroundings perceptions	-0.32	1.45**
Performance variables	Business profitability	-0.09	0.01
	EP Customer satisfaction	6.12	6.28*
	EP Public Image	6.08	6.31
Business variables	Price	26.47	29.23
	Online visibility	2.63**	2.17
	Online presence expertise	58.869	63.02**
	Number of accommodations	1.11	1.45**
	Capacity	10.46	10.36
	Rental Type	1.70	1.74
Entrepreneur variables	Market intelligence generation	-0.04	0.04
	Management response volume	0.79	1.48*

Significant differences among clusters are at the 0.10 level. *Significant differences among clusters are at the 0.05 level. Bilateral tests assuming equal variances. Bonferroni correction.

Table 5 Range of characteristics by number of accommodations cluster

The F-Tests should be used for descriptive purposes only because the clusters have been chosen to maximize the differences between cases in different clusters. The significance levels observed are not corrected for this and, therefore, cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal. A variety of profiling variables were used to better understand the differences between the different segments, the results of which can be seen in Table 5.

Cluster 1: Less Engagement

The Less Engagement RTE were distinguished by higher expenditures in online visibility (Table 5). The Less

Engagement cluster that includes 82.28% of RTE has a lower number of positive online reviews per RTE, 12.79.

Cluster 2: More Engagement

Tourists who experienced the services of RTE included

in More Engagement cluster significantly posted more positive comments (Table 5) on the three perceptual dimensions (GSQP, AP and SP). The More Engagement cluster significantly present relatively higher prices, the establishments have more than one accommodation, and more management responses to positive reviews from the tourists. The More Engagement cluster includes 17.72% of RTE and has a higher number of positive online reviews per RTE, 23.74.

2. Discriminant analysis

The results of the discriminant analysis are summarized in tables 6 and 7. One canonical discriminant function was computed using discriminant analysis of accommodation and surroundings perception dimensions (AP and SP).



Discriminant function	Eigenvalue	Canonical correlation	Wilks' λ	Significance
.	2.189	0.829	0.314	0,000

Standardized canonical discriminant function coefficients	
AP	0.581
SP	0.895

Note: 97.5% of original grouped cases correctly classified.

Table 6 Results of discrimination analysis

The function is statistically significant. Therefore, the results of discriminant analysis showed that all perception dimensions used statistically contribute to the discriminant function.

The classification results were used to evaluate how customer perceptions are correctly classified into the two clusters (table 7). Almost all (97.5%) of the 237 grouped cases were correctly classified. Particularly, 1 (100.0%) and 2 (85.7%) were correctly classified into their respective groups. These results indicated that the two clusters are valid and reliable.

Cluster case	Predicted group membership		
	1 (%)	2 (%)	Total (%)
1	195 (100.0)	0 (00.0)	195 (100.0)
2	6 (14.3)	36 (85.7)	42 (100.0)

Table 7 Evaluation of cluster formation by classification results (discrimination analysis).

3. Models

Multivariate analysis of variance (MANOVA) was conducted to examine the effect of each predictor group on

the three tourist perceptions items as a whole. **Table 8** presents the model fit statistics of each of the predictor items and the final models. The all-inclusive models' goodness-of-fit statistics were also better than those of the models with individual predictor groups in all three perceptions dimensions, suggesting that the added predictors improved the models fit beyond random chance. In the models A.1, B.1 and C.1 we introduced the business-related variables (price, online visibility, web presence expertise, number of accommodations, capacity and rental type). In A.2, B.2 and C.2 models we introduced all variables at the same time, business-related variables and entrepreneur-related variables. All models presented VIF values less than 1.5.

The results indicate that online visibility ($F = -0.093$, $p < 0.1$), online presence expertise ($F = 0.005$, $p < 0.1$), and number of accommodations ($F = 0.306$, $p < 0.01$) showed a statistically significant effect in GSQP, (model A.2, table 8). With regard to AP, online visibility ($F = -0.156$, $p < 0.05$), online presence expertise ($F = 0.006$, $p < 0.1$), and number of accommodations ($F = 0.321$, $p < 0.01$) showed a statistically significant effect (model B.2, table 8).

Models A, B and C		Global service quality perception (A)		Accommodation perceptions (B)		Surroundings perceptions (C)	
		MA.1	MA.2	MB.1	MB.2	MC.1	MC.2
(Constante)		-0.770***	-0.656**	0.017 (ns)	-0.740**	-1.445***	-1.207***
Business variables	Price		0.000 (ns)		0.006 (ns)		-0.002 (ns)
	Online visibility		-0.093*		-0.156**		-0.088 (ns)
	Online presence expertise	0.005**	0.005*		0.006*	0.011***	0.011***
	Number of accommodations	0.319***	0.306***	0.317**	0.321**	0.663***	0.644***
	Capacity		-0.003 (ns)		-0.001 (ns)		0.001 (ns)
	Rental type		0.113 (ns)		0.105 (ns)		0.043 (ns)
Entrepreneur variables	Market intelligence generation		-0.032 (ns)				
	Management response volume		0.017 (ns)				
R^2 adj \square		0.042	0.048	0.063	0.079	0.112	0.104
N		237					

* $p < .1$. ** $p < .05$. *** $p < .01$. ns = non-significant.

Table 8 Multivariate multiple regression results of final models

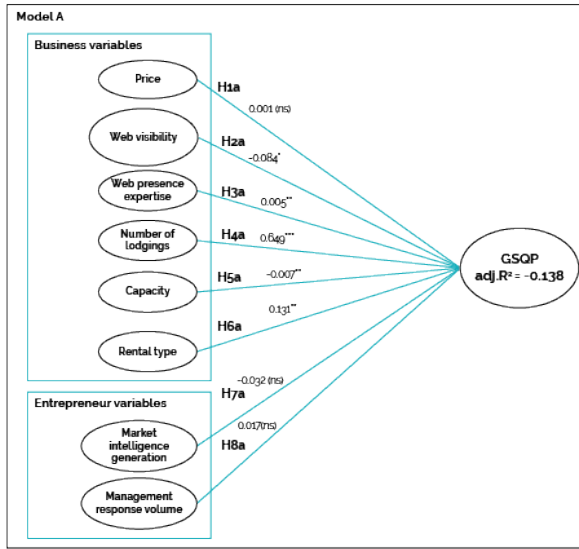


Figure 2 Outline results (research model A)
 Note: Standardized coefficients. * $p < .1$. ** $p < .05$. *** $p < .01$. ns = non-significant.

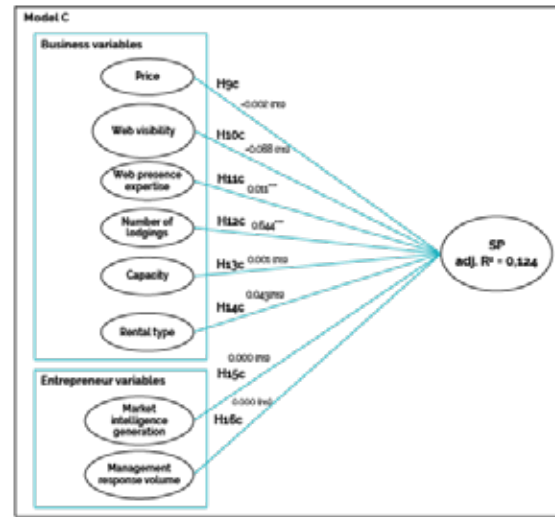


Figure 4 Outline results (research model C)
 Note: Standardized coefficients. * $p < .1$. ** $p < .05$. *** $p < .01$. ns = non-significant.

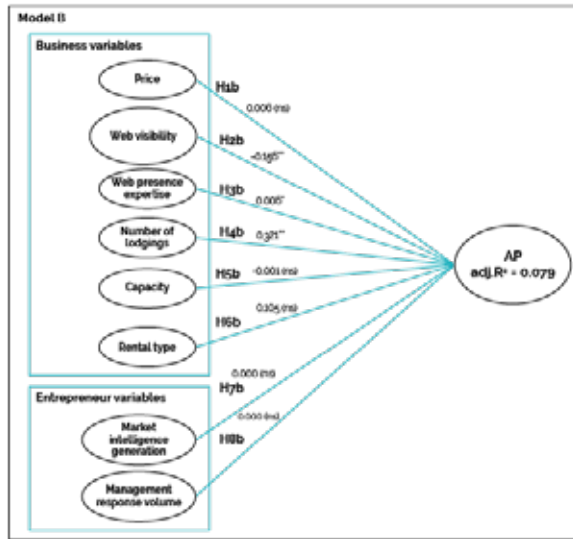


Figure 3 Outline results (research model B)
 Note: Standardized coefficients. * $p < .1$. ** $p < .05$. *** $p < .01$. ns = non-significant.

Finally, online presence expertise ($F = 0.011$, $p < 0.01$), and number of accommodations lodgings ($F = 0.644$, $p < 0.01$) showed a statistically significant effect on SP (model C.2, table 8).

A close look at the predictors yielded interesting insights. A number of accommodations lodgings and online web presence expertise predicted all three perception dimensions, indicating potential as a useful management tool. Surprisingly, online web visibility shows a negative effect in all three perception dimensions.

Online web visibility predicts GSQP and APLP. Capacity and rental type don't show a statistically significant effect in none of the three dimensions considered. Consequently, capacity and rental type were transformed via logarithm and square root, which is a recommended transformation in such circumstances (Hair et al. 2014), and results remain the same for the three dimensions considered.

DISCUSSION

With this study, we attempt to identify the RTEs' positioning from the perspective of positive perceptions of tourists (global service quality, accommodation and surroundings perceptions) and examine the profile of each RTE segment based on three blocks of variables: business performance, accommodations' strategic variables, and entrepreneurs' behavioral skills. Business entrepreneurs might not assign the same importance to a particular type of business variable and customer behavior when strategizing about ways to improve their offers. Therefore, we consider it necessary to assess actual links between customer specific RTE positioning based on their perceptions, provided in review comments, the defined business strategy and entrepreneurial behavioral skills.

Another starting point for this study is that we combine customers', entrepreneurs', and business data.



Specifically, positive customers perceptions (global service quality, accommodation and surroundings perceptions), entrepreneurs' perceptions of their performance (through an online survey), entrepreneurs' behavioral skills (market intelligence and management response), and accommodations' strategic variables (price, online visibility, web presence expertise, number of accommodations, capacity, and rental type).

From a theoretical perspective, our results thus address a research gap pertaining to the analysis of RTE positioning based on customer positive perceptions and their characteristics. In this context, it is worthwhile considering another major research gap that our results address related to a deeper understanding of the process of increasing the volume of positive customer messages through strategic business variables and entrepreneurial behavioral skills. Our theoretical model helps clarify how customers position RTE based on their positive perceptions of experience, accommodation strategic variables and the entrepreneurs' skills that increase the volume of positive customer messages.

From a managerial perspective, this research helps rural business owners understand what drives customers position RTE based on their positive perceptions and what are their characteristics. For managers, it is very important to know the end results of the services delivered from the customer perspective. It is strategically meaningful to explore which strategic variables and entrepreneurs' skills are key elements that drive tourists' positive online reviews volume when evaluating their service. In particular, the results we have obtained allow highlighting two business variables that lead to the generation of a greater number of messages in each of the three categories of messages mentioned above: the number of managed accommodations establishments (only one or more than one) and, to a lesser extent, the time period of presence (months) of RTE on the infomediary's website. Furthermore, we show that of all the variables considered in our analysis, the variable that represents the entrepreneur who has more than one competing accommodation in the market, is the variable that most influences the number of messages. There are no RTE chains in this business, although it is possible to find entrepreneurs with two or three accommodations. According these study results, we may think that a manager with more than one accommodation manages his business more professionally, from the point of view of their behavioral skills, as well as the use of computer services that generate greater involvement and greater desire among users to post messages about their tourist experiences. On the other hand, the period of presence on the platform is an indicator of the time of presence in the market and, therefore, of the number of customers served, which will generate a higher number of messages.

Specifically, the number of messages in accommodation perceptions is related to higher spending on promoting the RTE on the infomediary platform, but surprisingly the sign is negative. These arguments suggest that having a better visualization of the RTE offer in the infomediary platform, reduces the number of RTE reviews.

Possibly, when an RTE is seen at the top of the infomediary platform in potential customer searches, RTE expectations are higher, especially in the most tangible attributes such as the characteristics that describe the RTE. Therefore, it appears that customers' post-experience perceptions are not as good as pre-experience perceptions when choosing the RTE.

Finally, some limitations of this research suggest ideas for further studies. First, improved business performance might produce the funds necessary to achieve greater online visibility and thus generate more positive comments. Accordingly, in different models, business performance might be either the antecedent or the cause. Second, we include information posted on Toprural's website. It is the leading infomediary for rural tourism in Europe, but it is a specific site, so these results cannot be generalized to other information sources without careful consideration. Third, this study referred to rural tourism establishments in just one country, France. It is the top destination for international tourism (UNWTO 2019), but again, the generalization of the results to other countries may be limited. It would be interesting to replicate this study using several countries and platforms simultaneously, such as other infomediary or destination websites, blogs, forums, social networking sites, and microblogs, to determine if similar results arise. Another line of research might try to identify "moments of truth" in tourists' experiences. Furthermore, an insightful analysis might review how customers express themselves through the use of adjectives, first-person voice, or grammatical context. Finally, it would be interesting to investigate the inclusion of photos and videos in reviews and comments, as well as the effects of responses posted by the establishment owner.

REFERENCES

- [22] Abrate, Graziano, and Giampaolo Viglia. 2016. "Strategic and tactical price decisions in hotel revenue management." *Tourism Management* 55:123-132.
- [23] Argote, L. 1999. *Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge*. Kluwer Academic: Boston, MA.
- [24] Au, Norman, Dimitrios Buhalis, and Rob Law. 2009. "Complaints on the online environment: The case of Hong Kong hotels." *Vienna*.
- [25] Avci, Umut, Melih Madanoglu, and Fevzi Okumus. 2011. "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country." *Tourism Management* 32 (1):147-157.
- [26] Balabanis, George I., and Eva S. Katsikea. 2003. "Being an entrepreneurial exporter: does it pay?" *International Business Review* 12 (2):233-252.
- [27] Barnes, N.G., and S.L. Jacobsen. 2014. "Missed eWOM opportunities: A cross sector analysis of online monitoring behavior." *Journal of Marketing Communications* 20 (1-2):147-158.
- [28] Barney, Jay. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management* 17 (1):99-120.
- [29] Barsky, J., and C. Frame. 2009. *Handling online*

reviews: Best practices.

[30] Beck, Joseph B., and Margarethe F. Wiersema. 2013. "Executive decision making: Linking dynamic managerial capabilities to the resource portfolio and strategic outcomes." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20 (4):408-419.

[31] Behling, Gustavo, and Fernando César Lenzi. 2019. "Entrepreneurial competencies and strategic behavior: A study of micro entrepreneurs in an emerging country." *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)* 16 (3):255-272.

[32] Beldona, Srikanth, and Francis Kwansa. 2008. "The impact of cultural orientation on perceived fairness over demand-based pricing." *International Journal of Hospitality Management* 27 (4):594-603.

[33] Berger, Charles R., and Richard J. Calabrese. 1975. "Some Explorations in Initial Interaction and Beyond: Toward a Developmental Theory of Interpersonal Communication." *Human Communication Research* 1 (2):99-112.

[34] Bickart, B., and R.M. Schindler. 2001. "Internet Forums as Influential Sources of Consumer Information." *Journal of Interactive Marketing (John Wiley & Sons)* 15 (3):31-40.

[35] Buhalis, D. 1999. "Information technology as a strategic tool for sustainable tourism development." *The Courier* 175:55-57.

[36] Camelis, Christèle, Florence Dano, Kiane Goudarzi, Viviane Hamon, and Sylvie Llosa. 2013. "Les rôles des 'co-clients' et leurs mécanismes d'influence sur la satisfaction globale durant une expérience de service." *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 28 (1):46-69.

[37] Capriello, A., P.R. Mason, B. Davis, and J.C. Crotts. 2013. "Farm tourism experiences in travel reviews: A cross-comparison of three alternative methods for data analysis." *Journal of Business Research* 66:778-785.

[38] Carbone, Lewis P., and Stephan H. Haeckel. 1994. *Engineering Customer Experiences*.

[39] Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.

[40] Chang, Janet. 2006. "Segmenting tourists to aboriginal cultural festivals: An example in the Rukai tribal area, Taiwan." *Tourism Management* 27 (6):1224-1224-1234.

[41] Chang, Tung-Zong, and A.R. Wildt. 1994. "Price, product information, and purchase intention: An empirical study." *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (1):16-27.

[42] Chen, Pei-yu, S. Dhanasobhon, and M. D. Smith. 2008. "All reviews are not created equal: The disaggregate impact of reviewers at Amazon.com." 1-29.

[43] Chen, S., and S. Chaiken. 1999. "The heuristic-systematic model in its broader context." In *Dual-process Theories in Social Psychology*, edited by S. Chaiken and Y. Trope, 73-96. Guilford, New York.

[44] Cheung, Christy M. K., and Dimple R. Thadani. 2012. "The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model." *Decision Support Systems* 54 (1):461-470.

[45] Chevalier, J. A., and D. Mayzlin. 2006. "The effect of word of mouth on sales: online book reviews." *Journal of Marketing Research* 43 (3):345-354.

[46] Cooper, Arnold C., and Kendall W. Artz. 1995. "Determinants of satisfaction for entrepreneurs." *Journal of Business Venturing* 10 (6):439-457.

[47] Covin, Jeffrey G., John E. Prescott, and Dennis P. Slevin. 1990. "The effects of technological sophistication on strategic profiles, structure and firm performance." *Journal of Management Studies* 27 (5):485-510.

[48] Covin, Jeffrey G., and Danny Miller. 2014. "International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions." *Entrepreneurship: Theory & Practice* 38 (1):11-44.

[49] Crotts, J. C., P. Mason, and B. Davis. 2009. "Measuring guest satisfaction and competitive position in hospitality and tourism industry: An application of stance-shift analysis to travel blog narratives." *Journal of Travel Research* 48 (2):139-151.

[50] Curry, D.J., and P.C. Riesz. 1988. "Prices and price/quality relationships: A longitudinal analysis." *Journal of Marketing* 52 (1):36-51.

[51] Day, E., R.J. Foz, and S.M. Huszagh. 1988. "Segmenting the global market for industrial goods: Issues and implications." *International Marketing Review* 5 (3):14-27.

[52] Day, G.S. 1994a. "The capabilities of market-driven organization." *Journal of Marketing* 58:37-52.

[53] Day, George S. 1994b. "Continuous learning about markets." *California Management Review* 36 (4):9-31.

[54] Dellarocas, C. 2003. "The digitization of word of mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms." *Management Science* 49:1407-1424.

[55] Dess, G.G., and P.S. Davis. 1984. "Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance." *Academy Management Journal* 27:467-488.

[56] Dodds, W.B., K. Monroe, and D. Grewal. 1991. "Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations." *Journal of Marketing Research* 28.

[57] Dolnicar, S. 2002. *A review of data-driven market segmentation in tourism*. Vol. 12.

[58] Drèze, X., and F. Zufryden. 2004. "Measurement of online visibility and its impact on Internet traffic." *Journal of Interactive Marketing* 18 (1):20-37.

[59] Dryglas, Diana, and Paweł Różycki. 2017. "Profile of tourists visiting European spa resorts: a case study of Poland." *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events* 9 (3):298-317.

[60] Eisenhardt, K. M., and J. A. Martin. 2000. *Dynamic Capabilities: What are they?* Vol. 21.

[61] Ericsson, K., R. Krampe, and C. Tesch-Roemer. 1993. *The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance*. Vol. 100.

[62] Etchebarne, M.S., V.V. Geldres, and R. García-Cruz. 2010. "El impacto de la orientación emprendedora en el desempeño exportador de la firma." *ESIC Market Economic and Business Journal* 137:165-220.



- [63] Fagerström, A., G. Ghinea, and L. Sydnes. 2016. "Understanding the impact of online reviews on customer choice: A probability discounting approach." *Psychology & Marketing* 33 (2):125-134.
- [64] Filieri, Raffaele, Fraser McLeay, Bruce Tsui, and Zhibin Lin. 2018. "Consumer perceptions of information helpfulness and determinants of purchase intention in online consumer reviews of services." *Information & Management* 55 (8):956-970.
- [65] Frochot, I. 2005. "A benefit segmentation of tourists in rural areas: a Scottish perspective." *Tourism Management* 26 (3):335-346.
- [66] Gimeno, Javier, Timothy Folta, Arnold C Cooper, and Carolyn Woo. 1997. *Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms author(s)*. Vol. 42.
- [67] Goi, Mei Teh, Vigneswari Kalidas, and Muhammad Zeeshan. 2014. "Comparison of stimulus-organism-response framework between international and local retailer." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 130:461-468.
- [68] Gössling, Stefan, C. Michael Hall, and Ann-Christin Andersson. 2018. "The manager's dilemma: a conceptualization of online review manipulation strategies." *Current Issues in Tourism* 21 (5):484-503.
- [69] Gruen, Thomas W., Talai Osmonbekov, and Andrew J. Czaplewski. 2006. "eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty." *Journal of Business Research* 59 (4):449-449-456.
- [70] Hair, J.F. Jr, W.C. Black, Barry J. Babin, and R.E. Anderson. 2014. *Multivariate Data Analysis*. Vol. 7th ed. Harlow, UK: Pearson.
- [71] Hall, Zachary R., Ryan R. Mullins, Niladri Syam, and Jeffrey P. Boichuk. 2017. "Generating and sharing of market intelligence in sales teams: an economic social network perspective." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 37 (4):298-298-312.
- [72] Hallak, Rob, Guy Assaker, and Craig Lee. 2015. "Tourism entrepreneurship performance: the effects of place identity, self-efficacy, and gender." *Journal of Travel Research* 54 (1):36-51.
- Hallak, Rob, Graham Brown, and Noel J. Lindsay. 2012. "The place identity – performance relationship among tourism entrepreneurs: A structural equation modelling analysis." *Tourism Management* 33 (1):143-154.
- Hambrick, D. C., and P. A. Mason. 1984. "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers." *The Academy of Management Review* 9 (2):193-206.
- Hartigan, John A. 1975. *Clustering Algorithms*. New York: Wiley.
- [73] Hawelka, B., I. Sitko, E. Beinart, S. Sobolevsky, P. Kazakopoulos, and C. Ratti. 2014. "Geo-located Twitter as proxy for global mobility patterns." *Cartography and Geographic Information Science* 41 (3):260-271.
- [74] Hennig-Thurau, Thorsten, and Gianfranco Walsh. 2003. "Electronic Word-of-Mouth: Motives for and Consequences of Reading Customer Articulations on the Internet." *International Journal of Electronic Commerce* 8 (2):51-51-74.
- [75] Heo, Cindy Yoonjung, and Seoki Lee. 2011. "Influences of consumer characteristics on fairness perceptions of revenue management pricing in the hotel industry." *International Journal of Hospitality Management* 30 (2):243-251.
- [76] Hernández-Estárico, E., M. Fuentes-Medina, and S. Morini-Marrero. 2012. "Una aproximación a la reputación en línea de los establecimientos hoteleros españoles." *Papers de Turisme* 52:63-88.
- [77] Hernández-Perlines, Felipe. 2016. "Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification." *Journal of Business Research* 69:4714.
- [78] Hills, Gerald, and Claes Hultman. 2011. *Research in marketing and entrepreneurship: A retrospective viewpoint*. Vol. 13.
- [79] Hmieleski, Keith M., and Andrew C. Corbett. 2008. "The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction." *Journal of Business Venturing* 23 (4):482-496.
- [80] Hogg, M.A., and G.M. Vaughan. 2014. *Social Psychology* 7 Ed: Pearson.
- [81] Hong, Hong, Di Xu, G. Alan Wang, and Weiguo Fan. 2017. "Understanding the determinants of online review helpfulness: A meta-analytic investigation." *Decision Support Systems* 102:1-11.
- [82] Hu, N., J. Zhang, and P.A. Pavlou. 2009. "Overcoming the J-shaped distribution of product reviews." *Communications of the ACM - A view of Parallel Computing CACM* 52 (10):144-147.
- [83] Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli. 1993. "Market orientation: Antecedents and consequences." *Journal of Marketing* 57 (3):53-70.
- [84] Kalleberg, Arne L., and Kevin T. Leicht. 1991. "Gender and organizational performance: Determinants of sma business survival and success." *Academy of Management Journal* 34 (1):136-136-161.
- [85] Kandemir, Destan, Attila Yaprak, and S. Cavusgil. 2006. *Alliance orientation: Conceptualization, measurement, and impact on market performance*. Vol. 34.
- [86] Kastenholtz, Elisabeth, Duane Davis, and Gordon Paul. 1999. "Segmenting tourism in rural areas: The case of north and central Portugal." *Journal of Travel Research* 37 (4):353-363.
- [87] Khorsand, Ramina, Majid Rafiee, and Vahid Kayvanfar. 2020. "Insights into TripAdvisor's online reviews: The case of Tehran's hotels." *Tourism Management Perspectives* 34.
- [88] Kim, Kihan, Yunjae Cheong, and Hyuksoo Kim. 2017. "User-generated product reviews on the internet: the drivers and outcomes of the perceived usefulness of product reviews." *International Journal of Advertising* 36 (2):227-227-245.
- [89] Kim, W.G., and S.A. Park. 2017. "Social media review rating versus traditional customer satisfaction: Which one has more incremental predictive power in explaining hotel performance?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 29:784-802.
- [90] Klein, Lisa R. 1998. "Evaluating the potential of

interactive media through a new lens: Search versus experience goods." *Journal of Business Research* 41 (3):195-203.

[91] Kleinsasser, Sabine, and Udo Wagner. 2011. "Price endings and tourism consumers' price perceptions." *Journal of Retailing and Consumer Services* 18 (1):58-63.

[92] Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jaworski. 1990. "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications." *Journal of Marketing* 54 (2):1-18.

[93] Kotler, P., and G. Armstrong. 2010. *Principles of Marketing*: Pearson Education.

[94] Kropp, Fredric, Noel J. Lindsay, and Aviv Shoham. 2006. "Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms." *International Marketing Review* 23 (5):504-523.

[95] Kucukusta, Deniz, and Basak Denizci Guillet. 2016. "Lifestyle segmentation of spa users: A study of inbound travelers to Hong Kong." *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 21 (3):239-258.

[96] Kumar, V., Eli Jones, Rajkumar Venkatesan, and Robert P. Leone. 2011. "Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?" *Journal of Marketing* 75 (1):16-30.

[97] Larsen, Svein. 2007. "Aspects of a Psychology of the Tourist Experience." *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 7 (1):7-18.

[98] Lee, C.C., and C. Hu. 2005. "Analyzing hotel customers' e-complaints from an internet complaint forum." *Journal of Travel & Tourism Marketing* 17:167-181.

[99] Lee, H.A., R. Law, and J. Murphy. 2011. "Helpful reviewers in TripAdvisor, an online travel community." *Journal of Travel & Tourism Marketing* 28 (7):675-688.

[100] Lee, Yong-Ki, Soon-Ho Kim, Min-Kyo Seo, and S. Kyle Hight. 2015. "Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry." *International Journal of Hospitality Management* 44:28-37.

[101] *European Management Journal* 32 (1):1-12.

[102] Lemon, Katherine N., and Peter C. Verhoef. 2016. "Understanding customer experience: Throughout the customer journey." *Journal of Marketing* 80 (6):69.

[103] Levitt, Theodore. 1960. "Marketing Myopia." *Harvard Business Review* 38 (4):45-56.

[104] Levy, Stuart E., Wenjing Duan, and Soyoung Boo. 2013. "An analysis of one-star online reviews and responses in the Washington, D.C., lodging market." *Cornell Hospitality Quarterly* 54 (1):49-63.

[105] Lewis, R.C., and S. Shoemaker. 1997. "Price-sensitivity measurement: A tool for the hospitality industry." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38:44-54.

[106] Lewis, Robert C. 1990. "Advertising your hotel's position." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31 (2):84-91.

[107] Lim, Yumi, Yeasun Chung, and Pamela A Weaver. 2012. "The impact of social media on destination branding: Consumer-generated videos versus

destination marketer-generated videos." *Journal of Vacation Marketing* 18 (3):197-206.

[108] Litvin, S.W., and L.M. Hoffman. 2012. "Responses to consumer-generated media in the hospitality marketplace: An empirical study." *Journal of Vacancy Marketing* 18 (2):135-145.

[109] Litvin, Stephen W., Ronald E. Goldsmith, and Bing Pan. 2008. "Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management." *Tourism Management* 29 (3):458-468.

[110] Liu, Jiapeng, Xiuwu Liao, Wei Huang, and Xianzhao Liao. 2019. "Market segmentation: A multiple criteria approach combining preference analysis and segmentation decision." *Omega* 83:1-13.

[111] Lucini, Filipe R., Leandro M. Tonetto, Flavio S. Fogliatto, and Michel J. Anzanello. 2020. "Text mining approach to explore dimensions of airline customer satisfaction using online customer reviews." *Journal of Air Transport Management* 83:101760.

[112] Lv, Xingyang, Chunxiao Li, and Scott McCabe. 2020. "Expanding theory of tourists' destination loyalty: The role of sensory impressions." *Tourism Management* 77.

[113] Man Yee, Cheung, Luo Chuan, Sia Choon Ling, and Chen Huaping. 2009. "Credibility of electronic word-of-mouth: Informational and formative determinants of on-line consumer recommendations." *International Journal of Electronic Commerce* 13 (4):9-9-38.

[114] March, J.G., and H.A. Simon. 1958. *Organizations*. Nova Iorque: John Wiley and Sons.

[115] Masiero, Lorenzo, and Juan Nicolau. 2012. "Price sensitivity to tourism activities: Looking for determinant factors." *Tourism Economics* 18.

[116] Melo, Antonio J.D.V.T., R.M. Hernández-Maestro, and P.A. Muñoz-Gallego. 2017. "Service quality perceptions, online visibility, and business performance in rural lodging establishments." *Journal of Travel Research* 56 (2):250-262.

[117] Middleton, V.T.C., and J.R. Clarke, eds. 2001. *Marketing in Travel and Tourism*. 3ª edição ed. Oxford: Butterworth Heinemann.

[118] Miller, D. 1983. "The correlates of entrepreneurship in three types of firms." *Management Science* 29 (7):770-791.

[119] Miller, Danny. 2011. "Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future." *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (5):873-894.

[120] Molera, Lourdes, and Isabel Pilar Albaladejo. 2007. "Profiling segments of tourists in rural areas of South-Eastern Spain." *Tourism Management* 28 (3):757-767.

[121] Mudambi, S. M., and D. Schuff. 2010. "What makes a helpful online review? A study of customer reviews on Amazon.com." *MIS Quarterly* 34 (1):185-200.

[122] Murray, K.B., and J.L. Schlacter. 1990. "The impact of services versus goods on consumers' assessment of perceived risk and variability." *Journal of the Academy of Marketing Science* 18 (1):51-65.

[123] Narangajavana, Yeamduan, Fernando J.



Garrigos-Simon, and Ignacio Gil-Pechuan. 2013. "Assessing the importance of managerial accuracy of perceptions." *Global business perspectives* 1 (1, (3)):68-83.

[124] Narver, J.C., and S.F. Slater. 1990. "The effects of a market orientation on business profitability." *Journal of Marketing* 54 (Outubro):20-35.

[125] Nath, Prithwiraj, James Devlin, and Veronica Reid. 2018. "The effects of online reviews on service expectations: Do cultural value orientations matter?" *Journal of Business Research* 90:123-133.

[126] Nieto-García, Marta, Pablo A. Muñoz-Gallego, and Óscar González-Benito. 2017. "Tourists' willingness to pay for an accommodation: The effect of eWOM and internal reference price." *International Journal of Hospitality Management* 62:67-77.

[127] Nieto, J., R. M. Hernández-Maestro, and P. A. Muñoz-Gallego. 2014. "Marketing decisions, customer reviews, and business performance: The use of the Toprural website by Spanish rural lodging establishments." *Tourism Management* 45:115-123.

[128] Nonaka, Ikujiro, and Ryoko Toyama. 2007. "Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis)." *Industrial and Corporate Change* 16 (3):371-394.

[129] Nusair, Khaldoon, Yoon Hae Jin, Sandra Naipaul, and H. G. Parsa. 2010. "Effect of price discount frames and levels on consumers' perceptions in low-end service industries." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22 (6):814-835.

[130] Palacio, María Asunción, and Josefa Martín-Santana. 2004. "Tourists' characteristics and the perceived image of tourist destinations: A quantitative analysis - A case study of Lanzarote, Spain." *Tourism Management* 25:623-636.

[131] Pantelidis, Ioannis S. 2010. "Electronic meal experience: A content analysis of online restaurant comments." *Cornell Hospitality Quarterly*.

[132] Park, Duk-Byeong, and Yoo-Shik Yoon. 2009. "Segmentation by motivation in rural tourism: A Korean case study." *Tourism Management* 30 (1):99-108.

[133] Park, Sun-Young, and Jonathan P. Allen. 2013. "Responding to online reviews: Problem solving and engagement in hotels." *Cornell Hospitality Quarterly* 54 (1):64-73.

[134] Pathak, B., R. Garfinkel, R.D. Gopal, R. Venkatesan, and F. Yin. 2010. "Empirical analysis of the impact of recommender systems on sales." *Journal of Management Information Systems* 27 (2):159-188.

[135] Pearce, Philip L., and Uk-Il Lee. 2005. "Developing the travel career approach to tourist motivation." *Journal of Travel Research* 43 (3):226-237.

[136] Pennings, Johannes M., Kyungmook Lee, and Arjen Van Witteloostuijn. 1998. "Human capital, social capital, and firm dissolution." *Academy of Management Journal* 41 (4):425-440.

[137] Pesonen, Juho A. 2012. "Segmentation of rural tourists: Combining push and pull motivations." *Tourism and Hospitality Management* 18 (1):69-82.

[138] Prayag, Girish, and Sameer Hosany. 2014.

"When Middle East meets West: Understanding the motives and perceptions of young tourists from United Arab Emirates." *Tourism Management* 40:35-45.

[139] Price, Linda L., and Eric J. Arnould. 1999. "Commercial friendships: Service provider-client relationships in context." *Journal of Marketing* 63 (4):38-56.

[140] Racherla, Pradeep, Daniel J. Connolly, and Natasa Christodoulidou. 2013. "What determines consumers' ratings of service providers? An exploratory study of online traveler reviews." *Journal of Hospitality Marketing & Management* 22 (2):135-161.

[141] Reichelt, J., J. Sievert, and F. Jacob. 2014. "How credibility affects eWOM reading The influences of expertise, trustworthiness, and similarity on utilitarian and social functions." *Journal of Marketing Communications* 20 (1-2):65-81.

[142] Reyes-Menendez, A., J. R. Saura, and J. G. Martínez-Navalon. 2019. "The Impact of e-WOM on Hotels Management Reputation: Exploring TripAdvisor Review Credibility With the ELM Model." *IEEE Access* 7:68868-68877.

[143] Roach, David C., Joel Ryman, and Joshua White. 2014. "Culture, conduct and innovation: a deconstruction of market orientation." *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 16 (2):128-145.

[144] Rodríguez-Díaz, M., and T.F. Espino-Rodríguez. 2008. "A model of strategic evaluation of a tourism destination based on internal and relational capabilities." *Journal of Travel Research* 46:368-380.

[145] Rodríguez-Díaz, M., C.I. Rodríguez-Voltes, and A.C. Rodríguez-Voltes. 2019. "Determining the Relationships between Price and Online Reputation in Lodgings." *Administrative Sciences* 9 (3):53-53-53.

[146] Rodríguez-Díaz, Manuel, Raquel Alonso-González, Crina Isabel Rodríguez-Voltes, and Ana Cristina Rodríguez-Voltes. 2019. "A Rating of the Online Reputation Balance in Lodgings." *Administrative Sciences* (2076-3387) 9 (3):58-58-58.

[147] Rodríguez-Díaz, Manuel, Rosa Rodríguez-Díaz, Ana Cristina Rodríguez-Voltes, and Crina Isabel Rodríguez-Voltes. 2018. "Analysing the relationship between price and online reputation by lodging category." *Sustainability* 10:44-74.

[148] Rodríguez-Díaz, Manuel, Rosa Rodríguez-Díaz, Ana Rodríguez-Voltes, and Crina Rodríguez-Voltes. 2017. "A Model of market positioning of destinations based on online customer reviews of lodgings." *Sustainability* 10:78.

[149] Rosario, Ana Babic, Kristine de Valck, and Francesca Sotgiu. 2020. "Conceptualizing the electronic word-of-mouth process: What we know and need to know about eWOM creation, exposure, and evaluation." *Journal of the Academy of Marketing Science* 48 (3):422-448.

[150] Rose, Mei, and Jeffrey G. Blodgett. 2016. "Should hotels respond to negative online reviews?" *Cornell Hospitality Quarterly* 57 (4):396-410.

[151] Ryu, Kisang, and Heesup Han. 2010. "Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in

quick-casual restaurants: Moderating role of perceived price." *Journal of Hospitality & Tourism Research - J Hospit Tourism Res* 34:310-329.

[152] Sampler, Jeffrey L. 1998. "Redefining industry structure for the information age." *Strategic Management Journal* 19 (4):343-355.

[153] Sánchez, José. 2012. "The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance / Influencia de las competencias emprendedoras en el rendimiento de la pequeña empresa." *Revista Latinoamericana de Psicología* 44 (2):165-165-177.

[154] Sarstedt, M., and E. Mooi. 2014. *A Concise Guide to Market Research: The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics*, 2nd ed.: New York: Springer.

[155] Schiffman, L.G., and L.L. Kanuk. 2004. *Customer Behavior*: Prentice Hall, NJ.

[156] Sheth, Jagdish, Rajendra Sisodia, and Arun Sharma. 2000. "The antecedents and consequences of customer-centric marketing." *Journal of the Academy of Marketing Science* 28.

[157] Shin, Dongwoo, Ji Song, and Abhijit Biswas. 2014. "Electronic word-of-mouth (eWOM) generation in new media platforms: The role of regulatory focus and collective dissonance." *Marketing Letters* 25 (2):153-165.

[158] Stringam, Betsy Bender, and John Gerdes. 2010. "An analysis of word-of-mouth ratings and guest: Comments of online hotel distribution sites." *Journal of Hospitality Marketing & Management* 19 (7):773-796.

[159] Sweeney, J. C., G. N. Soutar, and T. Mazzarol. 2012. "Word of mouth: measuring the power of individual messages." *European Journal of Marketing* 46 (1):237-257.

[160] Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. 1997. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal* 18 (7):509-533.

[161] Therkelsen, Anette. 2003. "Imagining places: Image formation of tourists and its consequences for destination promotion." *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 3:134-150.

[162] Theysohn, Sven, Kristina Klein, Franziska Völckner, and Martin Spann. 2013. "Dual effect-based market segmentation and price optimization." *Journal of Business Research* 66 (4):480-488.

[163] UNWTO. 2019. *International Tourism Highlights, 2019 Edition*. Madrid, Spain: UNWTO - World Tourism Organization.

[164] behavior: Theoretical foundations and research directions." *Journal of Service Research* 13 (3):253-266.

[165] Vermeulen, I.E., and D. Seegers. 2009. "Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration." *Tourism Management* 30 (1):123-127.

[166] Walker, Kent. 2010. "A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory." *Corporate Reputation Review* 12 (4):357-387.

[167] Walter, Achim, Michael Auer, and Thomas Ritter. 2006. "The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance." *Journal of Business Venturing* 21 (4):541-567.

[168] Wang, Cheng-Hua, Kuan-Yu Chen, and Shiu-Chun Chen. 2012. "Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors." *International Journal of Hospitality Management* 31 (1):119-129.

[169] Wiklund, Johan, and Dean Shepherd. 2005. "Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach." *Journal of Business Venturing* 20 (1):71-91.

[170] Xie, Karen L., Zili Zhang, and Ziqiong Zhang. 2014. "The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance." *International Journal of Hospitality Management* 43:1-12.

[171] Yacouel, Nira, and Aliza Fleischer. 2011. "The Role of Cybermediaries in Reputation Building and Price Premiums in the Online Hotel Market." *Journal of Travel Research*.

[172] Yacouel, Nira, and Aliza Fleischer. 2012. "The role of cybermediaries in reputation building and price premiums in the online hotel market." *Journal of Travel Research* 51 (2):219-226.

[173] Ye, Q., R. Law, and B. Gu. 2009. "The impact of online user reviews on hotel room sales." *International Journal of Hospitality Management* 28 (1):180-182.

[174] Ye, Qiang, Bin Gu, and Wei Chen. 2010. "Measuring the influence of managerial responses on subsequent online customer reviews – A natural experiment of two online travel agencies." Accessed July 1.

[175] Ye, Qiang, Huiying Li, Zhisheng Wang, and Rob Law. 2014. "The influence of hotel price on perceived service quality and value in e-tourism: An empirical investigation based on online traveler reviews." *Journal of Hospitality & Tourism Research* 38 (1):23-39.

[176] Zeithaml, Valarie. 1988. "Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence." *Journal of Marketing* 52:2-22.

[177] Zgolli, Samar, and Imed Zaiem. 2017. "Customer-to-customer interaction in tourism experience: Moderating role of nationality." *Arab Economic and Business Journal* 12 (1):44-56.

[178] Zhang, Kern Z. K., Sesia J. Zhao, Christy M. K. Cheung, and Matthew K. O. Lee. 2014. "Examining the influence of online reviews on consumers' decision-making: A heuristic-systematic model." *Decision Support Systems* 67:78-78-89.

[179] Zhang, Xiao, Xufei Ma, and Yue Wang. 2012. "Entrepreneurial orientation, social capital, and the internationalization of SMES: Evidence from China." *Thunderbird International Business Review* 54 (2):195-210.

[180] Zhang, Ziqiong, Qiang Ye, Rob Law, and Yijun Li. 2010. "The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurants: A comparison of consumer reviews and editor reviews." *International Journal of Hospitality Management* 29 (4):694-700.

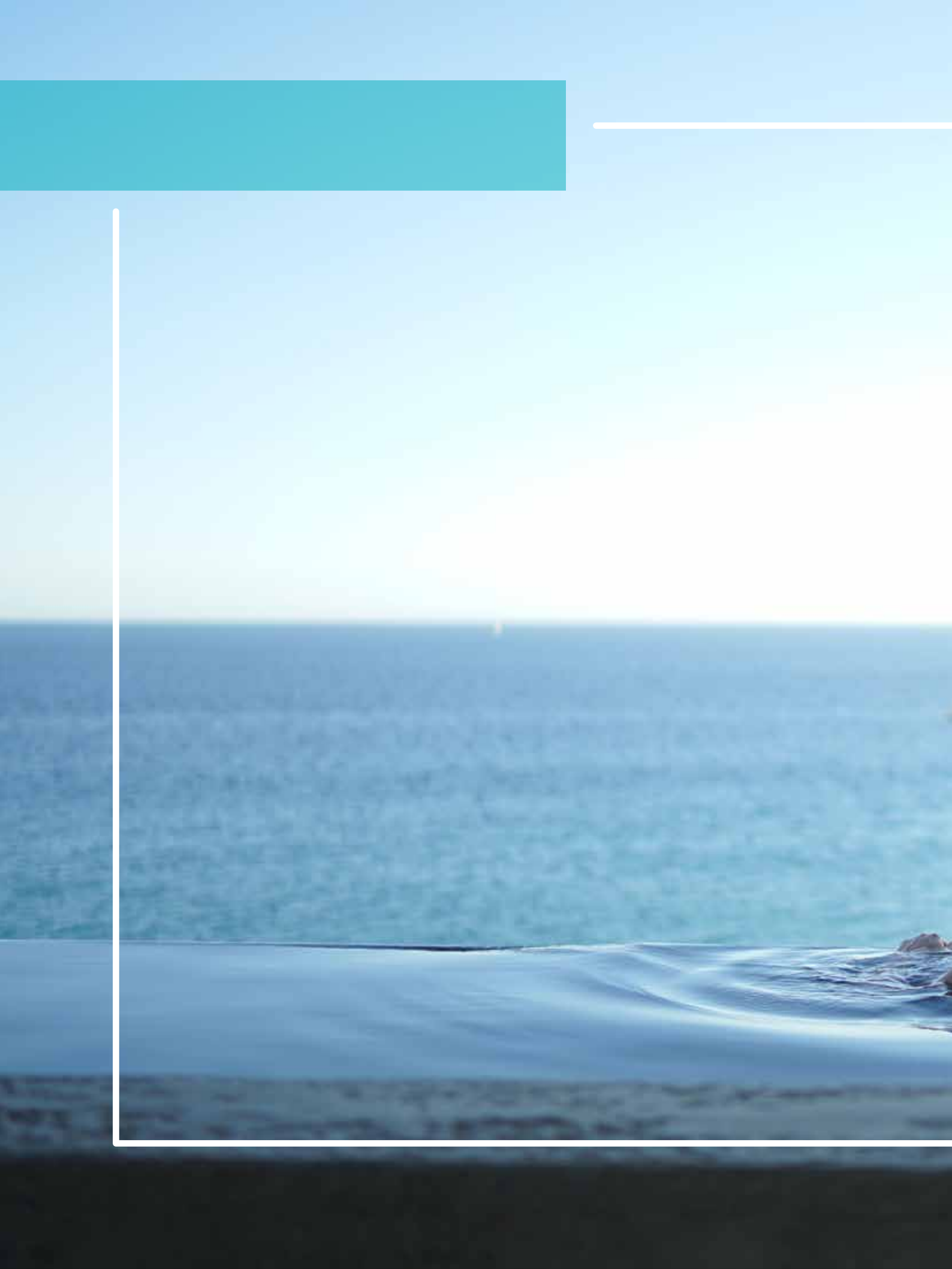
[181] Zhang, Ziqiong, Zili Zhang, and Yang Yang. 2016. "The power of expert identity: How website-recognized expert reviews influence travelers' online



rating behavior." *Tourism Management* 55:15-24.

[182] Zhao, Yan, Lingling Wen, Xiangnan Feng, Ran Li, and Xiaolin Lin. 2020. "How managerial responses to online reviews affect customer satisfaction: An empirical study based on additional reviews." *Journal of Retailing and Consumer Services* 57.

[183] Zollo, Maurizio, and Sidney Winter. 1999. "From organizational routines to dynamic capabilities." Working Paper in the INSEAD Series.





SAÚDE E BEM ESTAR (AGENDA 2030)



5 MINUTOS POR DIA, SABES O BEM QUE TE FAZIA?

Lara Lopes, Anna Nascimento, António Silva, Bittman Silva, Celeste Marangoni, Cláudia Nascimento, Hilario da Silva, Joana Monte, Manuela Abreu, Margarita Domingues, Nuno Cerqueira, Olga Moreira, Jorge Rodrigues

Atlântico Business School, Vila Nova de Gaia, Portugal

lara.lopes@abs.pt;anna.nascimento.10315@abs.pt;antonio.silva.10321@abs.pt;bittman.lvelva.10324@abs.pt;celeste.marangoni.10309@abs.pt;claudia.nascimento.10293@abs.pt;lalosilva@gmail.com;joana.monte.10330@abs.pt;manuela.abreu@abs.pt;margarita.sousa.10322@abs.pt;nunocerqueirasd12@hotmail.com;olga.moreira.10320@abs.pt;-jorge.rodrigues@abs.pt

RESUMO

Objetivo do estudo: rever a literatura recente sobre os efeitos da prática regular de Tai Chi ou Chi Kung em contexto empresarial e escolar.

Metodologia: revisão narrativa.

Originalidade / Relevância: aplicação de técnicas da Medicina Tradicional Chinesa à realidade organizacional portuguesa.

Principais resultados: os exercícios de Tai Chi e Chi Kung podem ser praticados de forma segura, por diversas faixas etárias apresentando benefícios comprovados, especialmente na melhoria da saúde mental e da capacidade de atenção, mas também na diminuição da dor músculo-esquelética.

Contribuições metodológicas e para a gestão: tomada de consciência sobre a potencial melhoria do bem-estar dos colaboradores das organizações, dos membros da comunidade escolar e académica, e do aumento de produtividade.

Conclusões: a incorporação de momentos de prática regular de exercícios de Tai Chi e Chi Kung no dia a dia das organizações empresariais e escolares pode aumentar os níveis de bem-estar, contribuir para a manutenção da saúde mental e melhorar a produtividade.

Palavras-chave: Educação (I2), Saúde (I1), Bem-estar (I3), Tai Chi, Chi Kung, medicina tradicional chinesa

ABSTRACT

Study objective: to review recent literature on the effects of regular practice of Tai Chi or Chi Kung in both business and school contexts.

Methodology: a narrative review.

Originality / Relevance: application of Traditional Chinese Medicine techniques to the Portuguese organizational reality.

The main features of Tai Chi and Chi Kung are that they can be practised safely by people of all ages with proven benefits especially in the improvement of mental health and focus capacity, as well as reducing musculoskeletal pain.

Methodological and management contributions: awareness of the potential well-being improvement in organizations' employees and members of the school and academic community, and of the increased productivity.

Conclusions: The incorporation of regular practice of Tai Chi and Chi Kung exercises in the daily life of business and school organizations can increase levels of well-being, contribute to the maintenance of mental health, and improve productivity.

Keywords: Education (I2), Health (I1), Welfare (I3), Well-being (I3), Tai Chi, Chi Kung, traditional Chinese medicine

INTRODUÇÃO

O presente trabalho foca-se nas práticas de Tai Chi e Chi Kung enquanto práticas de longevidade e promoção da saúde em contexto organizacional e escolar. Como práticas de interligação mente-corpo encontram na respiração, esse aspeto específico inerente a cada célula e organismo, uma ponte transparente entre a Medicina Convencional (MC) e a Medicina Tradicional e Complementar (MT&C).

Práticas orientais e ancestrais de evolução da mente, do corpo, e do espírito tais como o Yoga, o Tai Chi e o Chi Kung têm vindo a suscitar crescente interesse no ocidente e o número de publicações científicas relacionadas com os seus diversos efeitos na saúde vem aumentando significativamente.

Observa-se, no entanto, que o Chi Kung tem sido muito menos investigado em comparação ao Yoga, talvez pela confusão que é feita entre o mesmo e o Tai Chi



Mendo & Lopes et al. (2022). Apesar de serem técnicas com origens fundamentalmente distintas, o Tai Chi tem vindo a crescer como técnica terapêutica, podendo atualmente ser considerada uma técnica específica integrada no termo Chi Kung (chi – energia, kung – trabalho ou cultivo) por ser uma prática de “cultivo energético” (Rodrigues & Lopes et al., 2022). Zhang et al. (2020) sugerem que os benefícios de ambas as técnicas são inconsistentes na literatura. De facto, devido à grande variedade de sistemas e técnicas, tem havido dificuldade em uniformizar a investigação. Dessa forma, os resultados tendem a ter uma grande variação conforme as técnicas aplicadas. Não obstante, é sabido que estas técnicas têm diversos benefícios, como tem vindo a ser descrito na literatura (Jahnke et al., 2010; Rodrigues & Lopes et al., 2022). Assim, pretende-se detalhar, no presente trabalho, alguns desses benefícios dando especial atenção à facilidade de aplicação das práticas durante rotinas de trabalho ou estudo, individualmente ou em grupo; sem a necessidade obrigatória de supervisão técnica profissional permanente, bastando apenas a compreensão de posturas, movimentos e a tão importante respiração.

Medicina Tradicional Chinesa (MTC)

A medicina tradicional chinesa (MTC), cujo uso clínico tem mais de 2500 anos, foi desenvolvida na China com base na filosofia e cultura tradicionais (Rodrigues, Mestre, & Ibarra Fredes, 2019). Esta inclui medicina herbal, dietética, acupuntura e moxabustão, terapia manual (massagem Tuina), exercícios tradicionais de “bio-feedback” (Chi Kung e Tai Chi), entre outras. Uma das razões para a MTC ser um dos sistemas mais relevantes da Medicina Tradicional e Complementar (MT&C), desempenhando um papel central e de carácter integrativo, é justamente a quantidade diversa de métodos terapêuticos disponíveis.

A constituição teórica da MTC integra noções energéticas (Yin e Yang) e introduz os conceitos das cinco fases evolutivas, encontrados em livros ancestrais como o “Clássico de Medicina do Imperador Amarelo” e o “I Ching”. Observa-se que a partir dos anos 50, houve uma padronização destes preceitos, na República Popular da China, em uma tentativa do governo de sistematizar e integrar a MTC com conceitos da medicina científica moderna. Este esforço foi muito bem-sucedido no sentido de ampliar o alcance das práticas tradicionais chinesas para o ocidente, mas, uma vez que a maioria dos termos clássicos tem origem na filosofia chinesa, entende-se que para melhor compreender a fisiologia na MTC, é necessário ter algum conhecimento acerca desses fundamentos.

A MTC reconhece o corpo humano como um sistema complexo e completo, com uma abordagem que pode ser caracterizada como holística, enfatizando a integridade do corpo humano e a relação estreita entre a pessoa e o ambiente social e natural em que vive e se desenvolve. A sua ação centra-se na manutenção da saúde, a partir do aumento da resistência do corpo às doenças e ao tratamento de enfermidades. Os médicos

chineses procuram em todas as expressões ativas da vida, indicações de um equilíbrio de energias que fluem numa sequência cíclica ao longo dos meridianos (canais), formando uma rede interligada que promove uma homeostase intrínseca completa. Este fluxo e trocas entre os cinco movimentos (madeira, fogo, terra, metal e água) exprimem a fisiologia do corpo humano.

O principal objetivo da MTC é procurar o equilíbrio energético no corpo humano, através dos canais ou meridianos por onde essa energia (Qi) circula.

Para conseguir este equilíbrio é possível recorrer ao ciclo dos cinco movimentos acima referidos onde a cada um destes é atribuído o seu órgão (Zang) e a sua víscera (Fu) com as respetivas funções energéticas. Têm também associados fatores patogénicos externos (clima) e internos (emoções). Seguidamente para conseguir o equilíbrio é feito um diagnóstico (língua, pulso, estrutura física e emocional, urina, fezes, etc) e a aplicação do respetivo tratamento.

Pela ótica da MC tudo o anteriormente descrito se associa num diagnóstico por síndromes caracterizados pela presença ou exclusão de sinais e sintomas fisiológicos. O que diferencia maioritariamente a MTC da MC é que a MTC se foca no corpo como um todo e no que possa estar a prejudicar o seu equilíbrio.

Segundo a teoria de Zhang et al. (2020) ao tratar um desequilíbrio pode tratar-se logo várias doenças ao mesmo tempo. No entanto as formas de tratamento aplicadas variam de pessoa para pessoa, mesmo apresentando as mesmas queixas, pois tal como citado anteriormente são tidas em conta a estrutura física, as emoções, o diagnóstico da língua e do pulso, etc (Zhang et al, 2020).

De acordo com Porkert e Hempen (1995), a MTC preocupa-se principalmente com a função, o movimento e as manifestações vitais que caracterizam cada desvio patológico. Os “agentes” são definidos como fatores que provocam um desvio funcional, e estes podem ser exógenos (climáticos ou sociais), endógenos (fatores emocionais ou constitucionais que favorecem uma variação em relação à função normal) ou neutros. Do ponto de vista científico, e segundo o Modelo de Heidelberg (Porkert e Greten) a MTC pode ser definida como “um sistema de sensações, sinais clínicos e descobertas concebidas para definir o estado de regulação do corpo”.

De acordo com Rodrigues, Lopes, et al. (2021), e como referido anteriormente, o modelo de Heidelberg da MTC compreende a noção de agentes endógenos, ou internos. Vários fatores, como por exemplo a presença desproporcionada de agente(s) interno(s), podem perturbar os movimentos e desequilibrar o estado homeostático, produzindo sintomas e doenças. Existem quatro formas de como os movimentos podem ser afetados (Greten, 2008; Porkert, 2001):

1. Um problema de transição de movimento ocorre quando o fluxo normal não decorre normalmente;
2. Excesso de um agente, é quando um fator está persistentemente presente, prejudicando o movimento continuamente;

3. Desequilíbrio entre antagonistas (yin yang), está relacionado a um movimento que se torna perturbado pelo movimento antagonista.

4. Deficiência de Yin, significa uma deficiência estrutural, uma falta de substância, produzindo uma regulação instável prejudicando os movimentos relacionados (Rodrigues, Lopes, et al., 2021).

Por outro lado, a MC assenta num modelo de anatomia-pato-fisiologia. Focando-se principalmente na especificidade. Apesar da extrema relevância desta abordagem, os tratamentos indicados pelas guias orientadoras nem sempre são suficientes para impedir o progresso da morbidade. Isto pode acontecer, em alguns casos, porque a não especificidade pode, por vezes, influenciar ou alterar o processo (Mendo, Lopes, et al., 2022)

A Respiração na MC e na MTC

Entre as diversas ferramentas terapêuticas da MTC, o Tai Chi e o Chi Kung são as mais indicadas para o relaxamento e reabilitação, contribuindo para o equilíbrio homeostático e neurovegetativo. Nestas práticas a respiração abdominal, lenta e profunda é muito importante para resultados positivos na saúde.

O equilíbrio (homeostasia) é extremamente importante tanto na MC como na MT&C, pois está relacionado com a integridade corporal humana e o equilíbrio entre corpo, mente, meio social e ambiental.

Para analisar e avaliar corretamente a dinâmica do sistema imunitário é importante ter em conta a informação sensorial individual, pois os sinais externos e percepções diferem.

A correta ligação e percepção do funcionamento energético entre corpo, mente e espírito é fundamental para manter a saúde.

A constituição física, energética, mental e emocional é individual. A herança genética pode influenciar estas características, mas também ao longo da vida todo o ambiente que rodeia o indivíduo irá contribuir para o seu próprio padrão e equilíbrio.

Na MC, de forma geral, são usadas técnicas respiratórias profundas e específicas para promover a saúde. A medicina moderna recorre a técnicas de respiração na sala de parto, em gastroenterologia prática ou na indução a um relaxamento, mas sem um padrão de uso recomendado. Talvez por sua simplicidade, a respiração não tenha sido suficientemente explorada e testada como um método terapêutico na Medicina Convencional (Mendo, Lopes et al., 2022).

Dentro da Medicina Tradicional e Complementar (MT&C), a respiração é muito importante. Práticas como Chi Kung, Tai Chi e Yoga são usados para reduzir e prevenir os efeitos de doenças, como são ferramentas para melhorar a função pulmonar e a resposta imunitária específica contra vírus e infeções respiratórias.

Tai Chi e Chi Kung

O Chi Kung é uma prática de exercícios físicos e meditativos que teve origem na China e desenvolveu-se ao longo de milhares de anos. As informações escritas

sobre os exercícios de Chi Kung podem ser rastreadas até 500 e 1000 a.C (Rodrigues, Mestre, & Fredes, 2019).

O Chi Kung tem como objetivo estimular os níveis de energia no corpo de modo a equilibrar o corpo e a mente para que sejam capazes de resistir melhor às doenças, promover o aumento das reservas corporais de energia e melhorar o funcionamento orgânico. Na China, os médicos tradicionais prescrevem as práticas de exercícios médicos de Chi Kung da mesma forma que os médicos do Ocidente prescrevem as sessões de fisioterapia. O Chi Kung na sua essência é considerado uma arte de paz e cura, que com o método de auto-treino visa ajustar a postura corporal, a respiração e a mentalidade dos praticantes com o objetivo de obter um estado de equilíbrio do corpo e da mente. Quando se o pratica além de executar uma série de movimentos rítmicos lentamente, com concentração, coordenação, alinhamento postural, respiração e meditação é alcançado um melhor funcionamento do sistema nervoso autónomo. Acresce que através das técnicas de respiração abdominal lenta também é alcançado o equilíbrio do sistema nervoso simpático e parassimpático.

O Tai Chi e o Chi Kung são duas modalidades terapêuticas praticadas pela MTC que possuem múltiplos benefícios tanto fisiológicos como psicológicos. As associações desses exercícios contribuem significativamente para a saúde física e mental dos praticantes, além de prevenir possíveis doenças. (Rodrigues, Mestre, Matos, et al., 2019).

Na China são, por isso, denominadas como práticas de longevidade e preservação da saúde.

A sua expansão no Ocidente tem acontecido de forma célere ao longo das últimas décadas. Com ela, surgiu o aumento crescente de publicações científicas sobre este tema. Uma revisão da literatura sobre Chi Kung que analisou estudos publicados entre 1982 e 2009 na Pubmed, identificou 23 artigos como cumpridores dos critérios de qualidade e robustez científica. Concluindo que os efeitos desta terapia se estendem a diferentes desordens tais como: a) perturbações psiquiátricas, b) cancro c) dores e deficiências reumáticas d) incapacidades músculo-esqueléticas e) disfunções neurológicas f) doenças cardiovasculares e g) perturbações mentais e alterações dos estados psicológicos (Jahnke et al., 2010).

Tai Chi e Chi Kung na saúde ocupacional: empresas

Um estudo no qual foi introduzido um programa de formação de Chi Kung em trabalhadores de contexto hospitalar demonstrou uma redução significativa da percepção de stress no grupo que experimentou o treino de Chi Kung em comparação com o grupo de controlo (Bishoff et al., 2019). Também em contexto hospitalar, um estudo realizado em Portugal demonstrou que o Chi Kung tem a capacidade de reduzir o risco de burnout em enfermeiros, através de melhorias ao nível de exaustão emocional (Seiça et al., 2022).

Num contexto laboral bem diverso, um escritório informatizado, foi realizada outra investigação para avaliar os efeitos do Chi Kung nos trabalhadores de



escritório com sintomas de dor e desconforto no pescoço, ombros e região da coluna lombar.

Foram analisadas também as suas percepções sobre o stress e a sua qualidade de vida. Durante seis semanas, os trabalhadores desse escritório praticaram Chi Kung por trinta minutos ao dia.

Os resultados deste estudo concluíram que houve uma redução dos sintomas de dor lombar, menor excreção de noradrenalina na urina e redução do ritmo cardíaco e da temperatura dos dedos. Estes biomarcadores sugerem uma redução da atividade do sistema nervoso simpático. Os autores verificaram ainda a diminuição dos sintomas na coluna cervical e no pescoço bem como redução da percepção individual de stress (Skoglund et al., 2011).

Mais evidência de que a prática do Chi Kung pode reduzir significativamente os sintomas de stress foi observada, noutro estudo conduzido por (Skoglund & Jansson, 2007) que mediram os seguintes níveis fisiológicos de stress; o aumento da frequência cardíaca, a excreção urinária de noradrenalina e a temperatura dos dedos.

Foi demonstrado que o controle da respiração diminui a frequência cardíaca e a pressão arterial, e aumentou a sensibilidade barorreflexa em pacientes com insuficiência cardíaca crónica. No grupo de Chi Kung a frequência cardíaca diminuiu, em contraste com o grupo controle onde as frequências cardíacas aumentaram. No entanto, sintomas como respiração rápida e curta, sudorese, nervosismo percebido, ansiedade, cansaço, concentração e tomada de decisão prejudicadas mudaram significativamente para ambos os grupos.

Outro estudo recente, implementado na China, por Blake et al., (2019) com 282 sujeitos concluiu que a intervenção teve um amplo alcance dentro da organização, foi aderida com sucesso e obteve boa aceitação por parte de todos os colaboradores. Estes autores observaram que as práticas de exercícios de Chi Kung no local de trabalho podem ser aplicadas com sucesso aos trabalhadores de escritório sedentários na China, de forma prática através da utilização de plataformas de vídeo online como guia de treino. Concluíram ainda que o tempo e o esforço que os trabalhadores despendem para a prática regular da atividade física em contexto laboral não afetou negativamente o desempenho e performance dos colaboradores no trabalho.

Tai Chi e Chi Kung na Saúde Ocupacional: escolas

Os principais benefícios do Chi Kung em contexto escolar são; desenvolver e melhorar a capacidade de concentração, revigorar e estimular o cérebro, criar um efeito tranquilizante e de pacificar a mente, estimular a criatividade e a redução do stress. Uma das práticas do Chi Kung é a utilização da mente para criar padrões de ativação e desativação do sistema nervoso. Foi demonstrado que a aplicação da prática de Chi Kung e Tai Chi pode reduzir a exaustão emocional, a despersonalização, e até melhorar a ansiedade e reforçar a atenção e a eficácia em estudantes do ensino secundário.

A "Bola Branca" é um tipo específico de Chi Kung baseado no sistema Zhan Zhuang. As crianças têm a

capacidade de assimilar e executar estes exercícios quando são expostas a um programa regular e desenvolvem as suas habilidades vegetativas individuais e a redução dos efeitos provocados pela ansiedade.

O estudo de Sousa et al. (2012) demonstrou que técnicas de Chi Kung aplicadas com periodicidade produzem benefícios visíveis e estáveis que se mantêm mesmo não havendo nenhum conhecimento prévio das técnicas. Os jovens músicos, participantes nesse estudo, obtiveram uma performance mais elevada que foi observável em parâmetros fisiológicos como a frequência cardíaca, neste contexto relacionada com a ansiedade. Dessa forma, parece que as mudanças vegetativas positivas no padrão comportamental podem estar naturalmente disponíveis em situações estressantes críticas, como parte do repertório comportamental reativo da criança. (Matos et al., 2012)

Um outro estudo, desta vez de Rodrigues, Lopes, et al. (2021) teve como objetivo principal entender se o Tai Chi e o Chi Kung poderiam ser eficazes como terapia cognitivo-comportamental baseada em mindfulness com movimento corporal, para o tratamento de crianças que sofrem de ansiedade e depressão.

O relatório de Saúde Mental Infantil (2015) afirma que 80% das crianças com ansiedade diagnosticável e 60% com depressão diagnosticável não estão a receber o tratamento necessário.

O Tai Chi e Chi Kung podem ser considerados uma terapia de biofeedback vegetativo de origens tradicionais, capaz de desencadear alterações nas funções vegetativas do organismo (Greten, 2011a, b; Matos et al., 2012) e provocam vários benefícios psicológicos nas crianças (Herbert & Esparham, 2017; Rodrigues et al., 2019). De facto, de acordo com as teorias behavioristas clássicas, esta perspetiva pode ser abordada como processos de aprendizagem de novos movimentos corporais. Compreende-se assim como esses novos padrões neurovegetativos aprendidos irão modelar sensações físicas desordenadas (como inquietação e hiperatividade) de forma a facilitar a aprendizagem e a modelagem de novos processos cognitivos.

O Tai Chi e o Chi Kung são treinos terapêuticos privilegiados para implementar um programa de resignificação cognitiva para facilitar a mudança de comportamento de forma positiva e saudável. O foco deste estudo foi compreender se as práticas citadas poderiam funcionar como terapia cognitivo-comportamental baseada no movimento corporal para o tratamento de crianças com transtorno misto de depressão e de ansiedade; a cotímia. Verificou-se que demonstraram ser uma promissora ferramenta terapêutica complementar e que se podem enquadrar como uma valiosa abordagem cognitivo-comportamental. Os resultados do estudo de Rodrigues & Lopes et al., (2021) sugerem que o Tai Chi e o Chi Kung parecem ser um tratamento complementar para crianças que sofrem de cotímia, com possíveis capacidades preventivas para crianças que podem não apresentar sintomas a nível clínico.

Os autores observaram ainda que as crianças se envolvem facilmente na aprendizagem dos movimentos

de tai chi e chi kung, são dedicadas e motivadas especialmente por perceberem que estes exercícios lhes permitem desenvolver certas habilidades e capacidades vegetativas que geram formas positivas de gerir os sintomas da ansiedade-depressão mista, no comportamento e bem-estar emocional. Considerando que Tai Chi e Chi Kung podem resultar em respostas vegetativas em crianças, recomenda-se que estas mesmas práticas possam ser integradas como uma terapia cognitivo-comportamental de movimento corporal, como complemento para o tratamento de crianças que sofrem de cotimia.

A evidência mostra ainda que a prática de Tai Chi e Chi Kung reduz a depressão, regulando o sistema nervoso, especificamente pela regulação positiva do sistema nervoso parassimpático. Também é evidente que pode reduzir os níveis de cortisol salivar, e está estabelecido que a depressão está relacionada à hiperatividade do eixo hipotalâmico-hipofisário-adrenal. A regulação neura endócrina, neuroquímica e neurofisiológica parecem ser mecanismos de ação plausíveis com evidências crescentes para terapias de Tai Chi e Chi Kung (So et al., 2019). Práticas como biofeedback e exercícios sensoriais de grande capacidade regulatória neurovegetativa melhoram algumas sensações corporais e sintomas fisiológicos relacionados, como dor, tensão, suor, variabilidade da frequência cardíaca, tremores involuntários, etc. (Haak & Scott, 2008; Rodrigues et al., 2019; Zou et al., 2017).

Baron e Faubert (2005) relataram as descobertas de um projeto de pesquisa de um caso em que examinaram os efeitos de uma intervenção de dez semanas, duas vezes por semana, de uma hora de Tai Chi no estado de ansiedade e humor de três crianças com graves dificuldades de aprendizagem. Os Resultados sugerem que a prática do Tai Chi produziu o efeito mais forte na criança que apresentava um **quadro** de hiperatividade e ansiedade aumentada.

O estudo de Lozada et al. (2014) pesquisou o impacto do Tai Chi no stress e na interação social de crianças de sete a nove anos. A intervenção durou dez semanas, uma hora por dia, uma vez por semana e resultou numa diminuição significativa nos níveis de cortisol e no aumento da conexão social.

Por tudo isto, acredita-se que a terapia e as aulas de Tai Chi e Chi Kung são uma adição valiosa nas escolas (Rodrigues, Lopes, et al., 2021).

Outro estudo (Rodrigues, Mestre, Matos, et al., 2019) realizado no ano letivo de 2015-2016 promoveu 30 sessões presenciais com 20 minutos cada, todas as quintas-feiras. As técnicas foram ensinadas com foco na regulação da respiração, concentração, controlo suave dos movimentos e libertação da mente.

Foi detetado uma melhoria no grupo de estudo nos sintomas dos distúrbios relatados. A melhor média foi ADHD-HI, com uma melhoria média de 46,4%. Os casos I e II apresentaram as maiores melhoras, 66,7% e 71,4%, respetivamente. Em segundo, foi a perturbação de Oposição e Comportamento Desafiante a obter melhor média geral de melhoria entre as doenças (56,7%).

No geral foram relatadas melhorias relevantes no comportamento, desempenho e notas. Foi descrito também que as crianças se sentiram mais relaxadas e calmas durante e após a prática das modalidades.

De acordo com os autores do estudo, os sinais de cólera e agressividade, são típicos de crianças com desordens comportamentais. Segunda a MTC, o Tai Chi e o Chi Kung atuam em conjunto na manutenção da ortopatia e até sendo considerados superiores à acupuntura. A respiração nestas técnicas tem uma grande importância. Estes referem que a medicina convencional entende que a respiração controlada, lenta e profunda atua sobre o sistema nervoso e promove o relaxamento, ajudando a lidar com o stress. A prática destas técnicas ajuda a equilibrar as funções vegetativas e a desenvolver uma consciência intuitiva de auto-regulação subconsciente, tornando-se parte do autoconceito interno. Vários estudos revelam e comprovam a eficácia da implementação destas técnicas recorrendo a meios de diagnóstico complementares como a ressonância magnética. Referente aos resultados deste estudo, o Tai Chi e o Chi Kung apresentaram resultados muito auspiciosos no tratamento de distúrbios comportamentais.

Com alunos do 8º ao 11º ano de escolaridade, o Chi Kung foi aplicado em contexto escolar com o objetivo de aferir se a ansiedade pode ser combatida antes e durante a época de exames (Rodrigues, Matos, et al., 2021). Neste estudo randomizado e controlado, com uma amostra de 104 alunos, observou-se que uma pequena intervenção de 6 semanas teve a capacidade de modular os níveis de ansiedade em estudantes, promovendo o bem-estar mental durante a época de avaliações.

No Ocidente, os hábitos para promover e manter a saúde são frequentemente transmitidos de geração em geração, de pais a filhos e filhas. Estes incluem, mas não estão limitados a (i) escolher uma dieta saudável, (ii) manter a higiene pessoal, ou seja, escovar os dentes, lavar as mãos e o corpo, (iii) higiene do sono, ou seja, dormir um certo número de horas por noite, (iv) ter um estilo de vida ativo, ou seja, praticar atividade física, e (v) adotar boas posturas (como sentar e levantar corretamente). Parece incompreensível dentro dessa cultura saudável que os hábitos respiratórios, elemento essencial para a promoção da saúde, tenham sido deixados de fora. Considerando o crescente corpo de evidências que apontam para benéficos efeitos na saúde, os exercícios respiratórios devem ser mais explorados e integrados como parte do ensino básico de cada criança, seja na escola, em casa ou ao visitar os serviços de saúde profissionais. Os exercícios respiratórios devem se tornar uma atividade regular da vida cotidiana.

Desta forma, passos significativos podem ser dados para prevenir condições debilitantes, ou seja, ansiedade, depressão e distúrbios respiratórios, na juventude e nas gerações futuras. Os governos ocidentais devem avaliar o potencial impacto benéfico de baixo custo de bons hábitos respiratórios na saúde pública. Pois embora incorporados à vida diária, os exercícios



respiratórios podem afetar positivamente a saúde humana se implementados como uma rotina padrão em programas de saúde (Mendo & Lopes et al., 2022).

Numa investigação futura, a larga-escala, ensaios multicêntricos com aderência melhorada ao critério CONSORT e investigação mais aprofundada sobre os mecanismos subjacentes que facilitam as adaptações fisiológicas aos treinos de exercícios devem ser levados em consideração (Ng et al., 2014).

Exercícios de Chi Kung e Tai Chi usados durante a pandemia de COVID-19 e para Doença Pulmonar Obstrutiva Crônica (DPOC)

A recente Pandemia de COVID-19 ainda não está totalmente resolvida e face à ameaça eminente de num futuro próximo podermos voltar a passar por novas pandemias, importa divulgar amplamente boas práticas de higiene mental e respiratória.

A prática regular de pequenas pausas que incluam exercícios respiratórios pode auxiliar na recuperação de sintomas e sequelas de COVID-19 longo e até como forma de recuperarmos mais rapidamente do impacto do uso prolongado de máscara.

De fato, a prática de Chi Kung/Tai Chi tem sido alvo de vários estudos que fundamentam o impacto terapêutico em pacientes com Doença Pulmonar Obstrutiva Crônica (DPOC). As pesquisas sugerem que exercícios respiratórios específicos podem ajudar a melhorar os sintomas de asma e de DPOC. (Ng et al., 2014)

A Adesão a uma sequência destes exercícios por um período superior a três meses pode ajudar a reduzir a obstrução do fluxo de ar e melhorar a capacidade respiratória. Os exercícios de Chi Kung/Tai Chi podem ter melhor resultado em comparação com os exercícios convencionais, no entanto, em vez de serem aplicados em substituição podem ser utilizados como um complemento, em especial nos doentes mais debilitados, pois a sua execução permite que mesmo pessoas com pouca mobilidade os possam praticar.

Para pacientes que vivam em espaços reduzidos, e/ou não possam sair de casa, o Chi Kung/Tai Chi tem a vantagem de poder ser praticado no seu lar, sem a necessidade de utilizar adereços e utilizando pouco espaço. São por isso exercícios que podem ser praticados por qualquer pessoa, em qualquer ambiente.

Nos últimos anos, o reconhecimento do papel da inflamação crônica e sistêmica relacionadas com a patogénese tem crescido a par da consciência sobre as complicações em DPOC. Logo, se o exercício tem um efeito anti-inflamatório, sugere-se que possa ser utilizado nesses pacientes. (Ng et al., 2014)

Os exercícios de Chi Kung/Tai Chi são descritos como sendo aeróbios de baixa a média intensidade e por isso podem ser exercícios mais seguros para pacientes com DPOC. Pois que minimizam o risco de infeccção de danos musculares, podem produzir um efeito anti-inflamatório e ajudar significativamente na redução do stress.

Ajustando a intensidade do exercício individualmente, a cada paciente, pode-se gerir o impacto da

inflamação sistêmica.

A revisão sistemática de Mendo & Lopes et al., 2022, também apoiou este valor terapêutico, e forneceu evidências do Chi Kung e do Tai Chi em pacientes com DPOC como uma alternativa e podendo ser um exercício que complementa na reabilitação pulmonar. Sendo indicada, a sua prática por pelo menos 3 meses, para que se verifique um aumento do tónus parassimpático (ao invés do simpático), reduzindo assim, também, sintomas associados a psicopatologias.

Estes autores advogaram ainda sobre a utilização do treino sistemático de respiração como uma ferramenta de saúde preventiva primária. Segundo os mesmos, práticas com treino respiratório, tais como o tai chi e o chi kung e a yoga têm potencial para se integrarem em programas nacionais de saúde como uma mais-valia de baixo custo e fácil acesso para a comunidade.

Após 3 anos de pandemia, com aumento do sofrimento mental e o risco derivado do uso massivo de máscaras respiratórias para proteção comunitária durante longos períodos, os autores sugerem a prática de uma rotina diária de exercícios respiratórios como uma intervenção preventiva razoável. Além disso, dada a crescente atenção científica na medicina ocidental, a integração dessas práticas como parte da Medicina Convencional pode ser um importante ponto de viragem.

Na China, a prática diária de Tai Chi e Chi Kung realizada de manhã bem cedo (antes de sair para o trabalho), nas pausas para almoço e ao fim do dia (antes de regressar a casa) é um hábito cultural fortemente difundido e enraizado em todas as cidades. Análises sociológicas apontam esta rotina como um dos fatores cruciais no aumento da longevidade, saúde, resistência e mobilidade física da população chinesa.

Durante a Pandemia, estes exercícios continuaram a ser praticados regularmente mesmo por staff e pacientes hospitalizados. Inclusive com pacientes acamados.

As sequências de exercícios mais praticados nesses contextos foram: 1. Yi Jin Jing (clássico dos músculos e dos tendões), Tai Chi, Ba Duan Jin (os oito brocados de seda), Wu Qin Xi (os cinco animais), durante 15 a 30 minutos por dia adaptados a cada condição clínica individual. 2. Treino respiratório dos 6 sons curativos de Chi Kung, respiração da tartaruga (para beneficiar o pulmão) e exercícios de meditação (Liang, F., & Litscher, G.2020).

Chi Kung e Tai Chi na saúde mental: ansiedade e depressão

A ansiedade é definida pelo dicionário médico The American Heritage (2007) como um "estado de intensa apreensão, incerteza e medo resultantes da antecipação de um evento ou situação ameaçadora" em um grau que interrompe o normal funcionamento físico e psicológico.

A ansiedade é considerada uma resposta natural do corpo humano a uma ameaça externa, contudo, poderá tornar-se patológica devido aos desequilíbrios hormonais. O medo é também associado, com a necessidade de luta ou fuga despoletadas por pensamentos de ameaça.

Esta patologia mental associa-se com tensão muscular e transtornos de humor frequentes que afetam o comportamento e estado emocional da pessoa como a forma de pensar e a capacidade de lidar com as atividades diárias. Gera sintomas de tristeza persistente, desespero, pensamentos negativos, irritação, sentimentos de culpa, inutilidade, desamparo, perda de interesse ou prazer nas atividades, esgotamento e fadiga, dificuldade na concentração e na tomada de decisões, falta de memória, distúrbio do sono, alteração de apetite e/ou peso, dores de cabeça, câibras ou distúrbios digestivos sem relação com uma origem física ou melhoria com o tratamento.

Um quadro mais gravoso ainda surge quando há a associação da ansiedade com a depressão na mesma pessoa. Esta desordem foi chamada de cotimia (Dicionário de Medicina Collins 2004,2005), este termo foi proposto por Tyrer (2001) para destacar que é pior do que o resultado isolado de qualquer psicopatologia (Emmanuel et Al., 1998).

Um estudo recente (Rodrigues e Lopes et al., 2021), apresentou evidências positivas sobre a prática do Chi Kung poder aumentar os níveis do fator neurotrófico cerebral (BDNF) e reduzir o cortisol salivar. Pode também incrementar os níveis de serotonina nos idosos com doença física crônica e acumulação de sintomas depressivos.

Os estudos de Zheng et al. (2018) corroboram estes achados ao concluir que o Tai Chi reduz a ansiedade e o índice de stress e promove um melhor ambiente em todos os aspetos e contextos (físico, emocional, trabalho) em comparação com o exercício físico comum. Verificou-se ainda que tudo isto ocorre, também, em indivíduos saudáveis (Zheng et al., 2017).

Por outro lado, sabe-se que o Chi Kung para além de melhorar os índices de fadiga, também promove efeitos positivos em distúrbios, como o deficit de atenção e a hiperatividade (Vieira, Lopes et al., 2022).

De acordo com a MTC, e segundo o proposto por Rodrigues e Lopes et al. (2021), o agente patogénico interno "Medo", quando perturbado, gera uma sensação de falta de segurança que com a passagem do tempo, se não for tratado, vai tornar-se patológico. Este medo pode ser traduzido como uma sensação de ansiedade e está associado à Orbe Renal - conjunto de sinais e sintomas clinicamente relevantes que podem ser descritos como associados às funções do meridiano cujo percurso lhe confere a denominação associada a um órgão, neste caso, o Rim - e ao seu respetivo movimento Água.

Também, a depressão segundo a MTC está associada à Orbe Pulmonar e ao Movimento fisiológico denominado como Metal, que provoca sintomas como a tristeza, melancolia e pessimismo. Esta tristeza pode ser provocada por falta de serotonina.

Outro sintoma associado à Orbe Pulmonar, a preocupação, pode ser responsável ou intensificar os sintomas de depressão e ansiedade.

O pensamento excessivo ou também conhecido por pensamento "ruminante" é um fator patogénico interno associado ao movimento fisiológico da fase

"Terra". Apesar de este conjunto de manifestações clínicas características do Movimento Terra não estarem, regra geral, diretamente relacionadas com a ansiedade e a depressão, constitui mais um fator de agravamento, segundo estes autores.

A assimilação é a palavra de ordem do movimento Terra, responsável pela digestão e captação dos alimentos. Quando esta fase é afetada, todo este processo de assimilação é colocado em causa.

Então podemos concluir que estes dois movimentos (Metal e Terra) estão interligados no equilíbrio da ansiedade, da tristeza, e do pensamento e assimilação de nutrientes dos alimentos. Esta interação pode ser explicada através do eixo intestino-cérebro (GBA), que se define pelo eixo bidirecional de comunicação entre o sistema nervoso central e o sistema nervoso entérico que juntos fazem a ligação dos centros cognitivos cerebrais com as funções intestinais periféricas.

Quando a Orbe Pulmonar é perturbada pela tristeza, a Orbe subsequente (Renal) na ordem dos Cinco Movimentos, será também perturbada, causando um desequilíbrio Pulmo-Renal, sendo este o mecanismo patológico que desencadeia a cotimia (Rodrigues e Lopes et al., 2021).

Outro problema de transição também pode ocorrer no movimento de Fogo (Orbes Cardial e Pericárdica) originando um desequilíbrio Cardio-Pulmonar ou Pericárdio-Pulmonar, desencadeando tristeza.

A fase Madeira é antagonista à Orbe Pulmonar, e pode, também, causar tristeza, aumentada por um desequilíbrio Hepático-Pulmonar. A raiva associada à Orbe Hepática quando bloqueada irá transformar-se em frustração que aumenta ainda mais a tristeza. Isto pode ser observado em ciclos de depressão com sintomas de irritação e agressividade.

Quando controlada a ansiedade, esta tem um papel positivo para o indivíduo mudar o estado fisiológico em que se encontra. Mas se esta mudança de fase estiver bloqueada pode dar origem a uma raiva suprimida, dificultando ainda mais o tratamento.

Todos os Cinco Movimentos, de forma direta ou indireta, podem estar envolvidos no desenvolvimento de cotimia. Então o Tai Chi e o Chi Kung podem ser ferramentas de excelência para a prevenção da ansiedade e da depressão. Sendo também eficazes na obtenção de benefícios ao nível da diminuição da ansiedade, melhoria da qualidade de sono, do humor, da concentração e na diminuição da fadiga (Rodrigues e Lopes et al., 2021).

EFEITOS FISIOLÓGICOS E MECANISMOS DE REGULAÇÃO DA PRÁTICA DE TAI CHI E CHI KUNG

Os efeitos biofísicos do Chi Kung, como terapia, podem ser medidos e quantificados usando várias abordagens, incluindo; a termografia, o eletroencefalograma quantitativo, a ressonância magnética funcional e medições do potencial elétrico da pele (condutância).

As mudanças nas propriedades elétricas dos pontos de acupuntura e a possível associação com o fluxo bioelétrico de cargas durante a prática de Chi Kung



parecem estar relacionadas com a intenção do praticante e são consistentes com as fundações teóricas da MTC, ou seja, que o xue (sangue), é movido pelo chi (energia) e guiado pela intenção da mente (foco mental). Portanto, a ativação do fluxo de chi depende do estado mental especial de consciência do praticante, o que desencadeia a manifestação de alterações fisiológicas, como o aumento da microcirculação e alterações no potencial elétrico da pele (Matos et al., 2019)

A termografia infravermelha pode ser usada para medir as mudanças dinâmicas de temperatura nas mãos durante a prática de Chi Kung (Figura 1). Esta técnica foi relatada por Matos et al., 2019 ao estudar os efeitos relacionados ao Chi Kung.

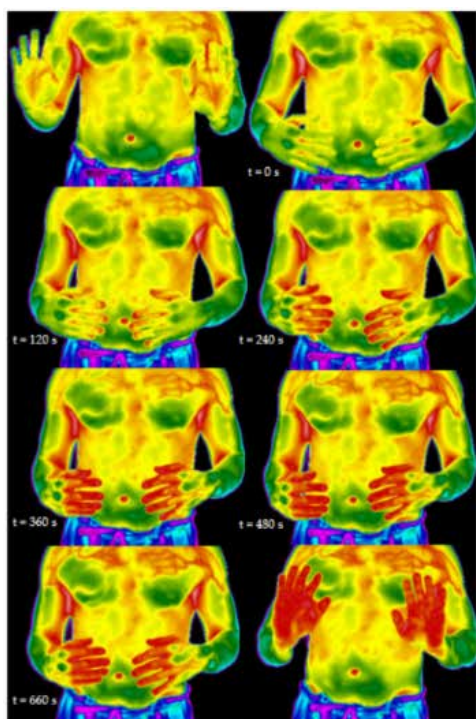


Figura 1 Termogramas do exercício Chi Kung conhecido como "Bola Branca". Reimpresso com permissão da ref. [197]. Copyright 2019 Elsevier (Amsterdã, Holanda) e Copyright Clearance Center (Danvers, MA, EUA). (Compreendendo a Terapêutica da Medicina Tradicional Chinesa: Uma Visão Geral dos Fundamentos e Aplicações Clínicas, Luís Matos) - Imagem gentilmente cedida pelo autor Luís Carlos Matos

Também a frequência cardíaca pode ser medida para se inferir dos efeitos da prática sobre a regulação do sistema nervoso parassimpático. Sabe-se que ao realizar uma respiração e contração musculoesquelética de forma rítmica (0.1hz) o resultado será mais efetivo na produção de uma resposta de serenidade (reação parassimpática) numa eventual resposta a um stress.

De facto, no estudo de Chin & Kales, 2019, houve uma melhoria de 150% na frequência cardíaca quando usada a contração muscular e respiratória.

Um estudo de Matos et al. (2019), mediu a alteração

do potencial elétrico entre dois acupontos do meridiano do vaso da concepção e do meridiano do vaso governador durante a prática do exercício de Chi Kung chamada "Bola Branca", de acordo com o Modelo de Medicina Tradicional Chinesa Científica de Heidelberg. Mudanças significativas no potencial elétrico da pele foram observadas. Pelo que, em termos de mecanismo de atuação, do ponto de vista convencional, parece haver um equilíbrio vegetativo dos processos de regulação da homeostase, que predispõe ao equilíbrio das emoções. As principais alterações no potencial elétrico durante a prática de Chi Kung ocorreram em pontos de acupuntura. Tais pontos, quando ligados entre si, formam os meridianos, no caso deste estudo, o Vaso da Concepção e o Vaso Governador, nos quais a polaridade relativa estava de acordo com a visão da MTC sobre o corpo humano. Este tipo de fenómeno tem vindo a ser estudado desde os anos 50, quando o investigador Japonês Yoshio Nakatani (M.D., Ph.D) se deparou com locais de condutância elétrica aumentada, mensuráveis na superfície da pele, propondo ser o reflexo nervoso simpático viscero-cutâneo (Larsen et al., 2011), possivelmente explicando assim a existência dos "meridianos" tradicionais da MC e a sua aplicação terapêutica.

A visão da MTC sobre a anatomia humana pressupõe que o corpo é um todo orgânico, interligado e funcional baseado na união de opostos, em que todos os tecidos ou órgãos podem ser atribuídos a yin ou a yang (Liu e Liu, 2011). Este princípio aplica-se igualmente à regulação fisiológica e à patologia, que pode ser entendida como uma convenção de norma direcional, capaz de descrever funções como o yin (vazio) e o yang (cheio). Além disso, do ponto de vista médico, yin pode ser entendido como hipofunção e yang como hiperfunção.

Particularmente relevante para a interpretação dos resultados, de acordo com os autores, é a visão relativa à polaridade do corpo de acordo com a MTC. Segundo a qual, a parte superior e a parte traseira do corpo são yang, ou seja, positivamente carregadas, ou menos eletronegativas. Enquanto a parte inferior e a frente do corpo são yin e, assim, negativamente carregadas, ou mais eletropositivas. O mesmo se aplica aos meridianos de yin e yang relacionados com a força motriz do chamado fluxo de "chi" (energia). Estas considerações foram, também, apoiadas pelo trabalho de Robert O. Becker, que mostrou que a superfície do corpo tem uma polaridade elétrica diferencial, bem como a capacidade de gerar uma carga elétrica de corrente direta envolvida, por exemplo, em processos de cura.

Respirar é um processo bem estudado na fisiologia moderna e com impacto elevado na saúde. De facto, ligeiras alterações na química do organismo induzidas pela respiração provocam impacto em todos os sistemas, incluindo o sistema imunitário e sua resposta. De um ponto de vista holístico, a hipótese supercondutora da matriz extracelular (Machado & Greten e Mendo & Lopes, 2022) ganha particular relevância. Este caminho profundo e rápido de comunicação pode ser relacionado de forma próxima ao mecanismo de autorregulação do corpo.

CONCLUSÃO

Foram feitas várias pesquisas sobre os benefícios das práticas de Tai chi e Chi Kung, especialmente depois da atual pandemia de Covid-19. Em 14 de Maio de 2020, Tedros Ghebreyesus, Diretor Geral da WHO alertou que: "O impacto da pandemia na saúde mental das pessoas já é extremamente preocupante". Inclusive, as Nações Unidas sublinharam a urgência de "aumentar o investimento em serviços de saúde mental.

O saber respirar é uma ferramenta de saúde preventiva primária, sendo uma prática valiosa a se integrar em programas nacionais de saúde. É de fácil acesso por ser de baixo custo, sem riscos, e sem efeitos colaterais perigosos.

A respiração, e práticas ancestrais de mindfulness como o Chi Kung e o Tai Chi parecem ser uma das muitas pontes possíveis entre MT&C e MC, potencialmente reduzindo os efeitos colaterais às vezes devastadores de longo prazo do uso de medicamentos.

Alguns dos autores da presente revisão narrativa (Lopes e Rodrigues et al.) têm vindo a estudar os potenciais benefícios e a eficácia de pequenos momentos de prática de Chi Kung, desde que realizados com regularidade. Verificaram que apenas cinco minutos são suficientes para melhorar significativamente a capacidade de atenção, diminuir a ansiedade e aumentar a sensação de bem-estar individual. Pequenas pausas diárias em contexto laboral e escolar podem ser aproveitadas para a prática regular destes exercícios de bio feedback tradicional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Abel, A. N., Lloyd, L. K., & Williams, J. S. (2013). The effects of regular yoga practice on pulmonary function in healthy individuals: a literature review. *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 19(3), 185-190. <https://doi.org/10.1089/acm.2011.0516>
- [2] Bischoff, L. L., Otto, A.-K., Hold, C., & Wollesen, B. (2019). The effect of physical activity interventions on occupational stress for health personnel: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 97, 94-104.
- [3] Blake, H., Lai, B., Coman, E., Houdmont, J., & Griffiths, A. (2019). Move-It: a cluster-randomised digital worksite exercise intervention in China: outcome and process evaluation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(18), 3451.
- [4] Chin, M. S., & Kales, S. N. (2019). Understanding mind-body disciplines: A pilot study of paced breathing and dynamic muscle contraction on autonomic nervous system reactivity. *Stress Health*, 35(4), 542-548. <https://doi.org/10.1002/smi.2887>
- [5] Finch, A. J., Lipovsky, J. A., & Casat, C. D. (1989). Anxiety & depression in children & adolescents: Negative affectivity or separate constructs? In K. P. C. & W. D. (Eds.), *Anxiety & depression: Distinctive & overlapping features*. Academic Press.
- [6] Greten, H. J. (2008). *Understanding TCM: Scientific Chinese medicine – The Heidelberg model* (Preliminary, unrevised course version ed.).
- [7] Jahnke, R., Larkey, L., Rogers, C., Etnier, J., & Lin, F. (2010). A comprehensive review of health benefits of qigong and tai chi. *American Journal of Health Promotion*, 24(46), e1-e25. <https://doi.org/10.4278/ajhp.081013-LIT-248>
- [8] Liang, F., & Litscher, G. (2020). COVID-19 (Coronavirus Disease-19): Traditional Chinese Medicine including Acupuncture for Alleviation – A Report from Wuhan, Hubei Province in China. *OBM Integrative and Complementary Medicine*, 05(01), 009. <https://doi.org/10.21926/obm.icm.2001009>
- [9] Lu, E. Y., Lee, P., Cai, S., So, W. W. Y., Ng, B. F. L., Jensen, M. P., . . . Tsang, H. W. H. (2020). Qigong for the treatment of depressive symptoms: Preliminary evidence of neurobiological mechanisms. *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 35(11), 1393-1401. <https://doi.org/10.1002/gps.5380>
- [10] Matos, L. C., Goncalves, M. J., Silva, A. R., Mendes, J. G., Machado, J. P., & Greten, H. J. (2012). Assessment of Qigong-related effects by infrared thermography: a case study. *Zhong Xi Yi Jie He Xue Bao. Journal of Chinese Integrative Medicine*, 10(6), 663-666. <https://doi.org/10.3736/jcim20120610>
- [11] Mendo, B., Gonçalves, M., Lopes, L., Matos, L. C., & Machado, J. (2022). Can Yoga, Qigong, and Tai Chi Breathing Work Support the Psycho-Immune Homeostasis during and after the COVID-19 Pandemic? A Narrative Review. *Healthcare*, 10(10).
- [12] Ng, B. H., Tsang, H. W., Ng, B. F., & So, C. T. (2014). Traditional Chinese exercises for pulmonary rehabilitation: evidence from a systematic review. *Journal of Cardiopulmonary Rehabilitation and Prevention*, 34(6), 367-377. <https://doi.org/10.1097/hcr.000000000000062>
- [13] Porkert, M. (2001). *Chinese Medical Diagnostics: A Comprehensive Textbook*. Health Harmony. <https://books.google.pt/books?id=obr1psW08iAC>
- [14] Rodrigues, J. M., Lopes, L., Goncalves, M., & Machado, J. P. (2021). Taijiquan and qigong as a mindfulness cognitive-behavioural based therapy on the treatment of cothymia in school-age children - A preliminary study. *Journal of Bodywork and Movement Therapies*, 26, 329-338. <https://doi.org/10.1016/j.jbmt.2020.12.024>
- [15] Rodrigues, J. M., Lopes, L. T., Gonçalves, M., & Machado, J. P. (2022). Perceived Health Benefits of Taijiquan and Qigong. *Alternative Therapies in Health and Medicine*.
- [16] Rodrigues, J. M., Mestre, M., & Fredes, L. I. (2019). Qigong in the treatment of children with autism spectrum disorder: A systematic review. *J Integr Med*, 17(4), 250-260. <https://doi.org/10.1016/j.joim.2019.04.003>
- [17] Rodrigues, J. M., Mestre, M., Matos, L. C., & Machado, J. P. (2019). Effects of taijiquan and qigong practice over behavioural disorders in school-age children: A pilot study. *Journal of Bodywork and Movement Therapies*, 23(1), 11-15. <https://doi.org/10.1016/j.jbmt.2018.01.019>
- [18] Seïça, A., Gonçalves, M., Magalhães Leite, J., Pereira Machado, J., Magalhães Rodrigues, J., &



Johannes Greten, H. (2022). Qigong for the Emotional Exhaustion in Nurses: Implications of a Prospective Randomized Controlled Trial in the COVID-19 Pandemic. *Alternative Therapies in Health and Medicine*.

[19] Skoglund, L., & Jansson, E. (2007). Qigong reduces stress in computer operators. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 13(2), 78-84.

[20] Skoglund, L., Josephson, M., Wahlstedt, K., Lampa, E., & Norbäck, D. (2011). Qigong training and effects on stress, neck-shoulder pain and life quality in a computerised office environment. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 17(1), 54-57.

[21] Sousa, C. M., Goncalves, M., Machado, J., Efferth, T., Greten, T., Froeschen, P., & Greten, H. J. (2012). Effects of qigong on performance-related anxiety and physiological stress functions in transverse flute music schoolchildren: a feasibility study. *Zhong Xi Yi Jie He*

Xue Bao. *Journal of Chinese Integrative Medicine*, 10(8), 858-865. <https://doi.org/10.3736/jcim20120805>

[22] Vieira, A., Sousa, P., Moura, A., Lopes, L., Silva, C., Robinson, N., . . . Moreira, A. (2022). The Effect of Auriculotherapy on Situational Anxiety Triggered by Examinations: A Randomized Pilot Trial. *Healthcare*, 10(10).

[23] Zhang, S., Zhu, Q., Zhan, C., Cheng, W., Mingfang, X., Fang, M., & Fang, L. (2020). Acupressure therapy and Liu Zi Jue Qigong for pulmonary function and quality of life in patients with severe novel coronavirus pneumonia (COVID-19): a study protocol for a randomized controlled trial. *Trials*, 21(1), 751. <https://doi.org/10.1186/s13063-020-04693-5>

EMPREENDEDORISMO SÊNIOR: O PAPEL DO MENTOR SÊNIOR

Adriano Fidalgo, Fernanda Pereira, Maria do Céu Lopes

Astrolábio Orientação e Estratégia S.A, Leça do Balio, Matosinhos, Portugal
Instituto Politécnico Beja, Beja, Portugal
adrianofidalgo@astrolabio.com.pt;fernanda.pereira@ipbeja.pt;mariadoceulopes@astrolabio.com.pt

RESUMO

Atualmente, o envelhecimento demográfico é uma grande preocupação das sociedades e economias desenvolvidas. A crescente pressão nos sistemas de proteção social e a redução dos indivíduos considerados ativos, fazem florescer a necessidade de alargar o período de vida ativa da população. O empreendedorismo sênior surge como resposta aos problemas económicos e sociais causados pelo envelhecimento generalizado das sociedades mais desenvolvidas.

De acordo com Kautonen (2013) os seniores podem assumir três tipologias diferentes de empreendedores: mentores; empreendedores per si; investidores. Investigadores têm dedicado alguma atenção a estudar os seniores que atuam sobre a tipologia de empreendedores, procurando a compreensão das motivações, fatores inibidores e características especiais deste segmento de empreendedores. Porém, foi ainda dada pouca atenção aos seniores enquanto mentores.

O presente artigo tem como objetivo compreender as motivações, o processo de execução de mentoria e as parcerias, onde são identificadas oportunidades de mentoria por parte dos seniores nacionais, bem como, entender a importância da mentoria intergeracional para o desenvolvimento de negócios de sucesso.

Partindo de uma abordagem dedutiva sobre a literatura de referência, foram desenvolvidas entrevistas semi-estruturadas com seis seniores que atuam enquanto mentores.

Como resultado, destacamos que os seniores encontram motivação, para desempenhar a mentoria, na satisfação resultante da observação da evolução dos indivíduos enquanto pessoas e profissionais, gosto por ajudar os outros a desenvolver competências para transformar ideias e projetos científico-tecnológicos em realidades de negócio. Adotam ainda, um modelo de mentoria que engloba a construção da relação entre mentor e mentorado, a troca de informação e estabelecimento de metas, a definição de atividades e de ações para atingir as metas, o objetivo da relação entre o mentor e o mentorado e planeamento do futuro. Foram identificadas como oportunidades de mentoria, a participação em programas formais que fazem a ligação entre mentores e mentorados, como a principal fonte de conhecimento. Foi, ainda possível, constatar um conjunto de características indispensáveis para que os seniores consigam executar o papel de mentor da melhor forma, entre elas, a honestidade e as competências técnicas.

Palavras-Chaves: organizações; sênior; empreendedor; ativo; desafio; mentor

ABSTRACT

Demographic ageing is now a major concern among developed societies and economies. The increasing pressure on social protection systems and the reduction of individuals considered active, make the need to extend the active life of individuals flourish.

Senior entrepreneurship thus emerges as a response to the economic and social problems caused by the widespread ageing of more developed societies.

According to Kautonen (2013) seniors can assume three different typologies of entrepreneurs: mentors; entrepreneurs per se; Investors.

Researchers have paid some attention in studying the seniors who work on the typology of entrepreneurs, seeking an understanding of the motivations, inhibitory factors and special characteristics of this segment of entrepreneurs. However, little attention was paid to seniors as mentors.

This article aims to understand the motivations, the process of execution of mentoring and the partnerships where mentoring opportunities are identified by national seniors, as well as to understand the importance of intergenerational mentoring for successful business development.

Based on a deductive approach to the reference literature, multiple semi-structured interviews were developed with seven seniors who work as mentors.

As a result, we highlight that seniors find motivation to perform mentoring in the satisfaction resulting from the observation of the evolution of individuals as people and professionals, i like to help others develop the



skills to transform ideas and scientific-technological projects into business realities. They also adopt a mentoring model that embraces the construction of the relationship between mentor and mentee, the exchange of information and goal setting, the definition of activities and actions to achieve the goals and the end of the relationship between the mentor and the mentee and planning of the future. Participation in formal programs that link mentors and mentees as the main source of knowledge has been identified as mentoring opportunities. It was also possible to see a set of indispensable characteristics for seniors to be able to perform the role of mentor in the best way, including honesty and technical skills.

Keywords: Organizations; senior; entrepreneur; active; challenge; mentor

INTRODUÇÃO

Atualmente, os países ocidentais, estão a passar por uma transição demográfica única, sem precedentes e irreversível, que resulta num aumento do número de pessoas com maior esperança de vida.

Nos países ocidentais, o mercado laboral é constituído por uma população envelhecida com uma forte dependência dos sistemas de proteção social, saúde e aposentações, levando ao crescente interesse pela criação do próprio posto de trabalho, como alternativa de fim de carreira para pessoas com maior curva de experiência, os "seniores", emergindo uma atenção para o empreendedorismo sénior, definido como o ato de pessoas com mais de 50 anos iniciarem um negócio (Curran and Blackburn, 2001 ; Hart et al., 2004 ; Kautonen et al., 2008 ; OCDE, 2013).

Estudos recentes revelam que nos últimos cinco anos, em toda a União Europeia, apenas 7% dos seniores estiverem envolvidos na criação de empresas desde a origem, verificando-se uma discrepância elevada, face aos segmentos mais jovens (OCDE & European Commission, 2021).

Numa perspetiva económica e social, o empreendedorismo sénior, pode apresentar respostas aos problemas causados pelo envelhecimento ativo e saudável da população europeia. A Comissão Europeia, destaca a existência de três tipologias distintas de empreendedores seniores:

1. Seniores como empreendedores – mantêm-se no ativo, através da criação de um negócio ou estabelecendo-se como consultores;

2. Seniores como mentores – mantêm-se no ativo através do acompanhamento contínuo de diferentes projetos e indivíduos, contribuindo com a experiência e capital intelectual;

3. Seniores como investidores – mantêm-se no ativo através do estudo de oportunidades de investimento e, realização de aplicações de capital em negócios de sua preferência.

O presente artigo irá debruçar-se sobre o segmento de seniores enquanto mentores procurando verificar quais as motivações, modelos de mentoria adotados e parcerias desenvolvidas para a mentoria, pelos seniores deste segmento. Pretende-se ainda, identificar o impacto da mentoria sénior no desenvolvimento de negócios de empreendedores mais jovens.

Utilizando uma metodologia qualitativa, desenvolveram-se seis entrevistas semiestruturadas com seniores que atuam enquanto mentores.

O artigo está estruturado da seguinte forma:

1. Na introdução faz-se o enquadramento da temática e expõe-se a relevância do tópico de investigação face ao contexto atual;

2. Na revisão de literatura analisa-se, de forma sistemática, a principal literatura sobre mentoria sénior, de forma a verificar as principais considerações a ter em conta;

3. Na metodologia é identificada a forma através da qual o presente estudo foi conduzido, incluindo-se a estratégia de investigação e os instrumentos de recolha e análise de dados;

4. Nos resultados, são apresentados os principais contributos extraídos da recolha de dados fazendo a confrontação com o conhecimento retirado da literatura;

5. Na conclusão, apresentam-se as principais motivações, formas de atuação e outros fatores relevantes para que um sénior possa atuar enquanto mentor.

REVISÃO DE LITERATURA

Empreendedorismo Sénior

Timmons Dolabella (1990) define empreendedor: como o indivíduo que deteta uma oportunidade e cria um negócio assumindo riscos calculados.

Já Stevenson, et al (1994), citado por Sarkar, 2010 : p.30) identifica-o como a prossecução de uma oportunidade sem olhar para quem controla os recursos.

Lumien e Dess (1996) reflete a tendência de uma empresa para se envolver e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos.

Sharma e Chrismann (1999) define como fenómeno que abarca ou engloba atos de inovação, renovação ou criação organizacional e que ocorrem dentro ou fora da organização existente.

O empreendedorismo teve origem com o termo *entrepreneur* promovido por Richard Cantillon, no séc. XVII, referindo-se àquele que assume risco e que inicia algo novo (Smith & Chimucheka, 2014).

Piteira et al. (2018), afirma o empreendedorismo como um impulso individual para a manifestação do comportamento empreendedor, podendo estar associado à realização de uma meta pessoal, seja a satisfação de um desejo, necessidade, obtenção de estatuto ou recompensa/retorno financeiro ou uma combinação dos diversos fatores.

Foram desenvolvidos modelos teóricos, de forma a

aumentar o espírito empreendedor e a concretização de iniciativas empreendedoras, de modo a reforçar as economias nacionais. De acordo com os mesmos autores, o empreendedorismo é resultado da combinação de quatro dimensões, com maior ou menor supremacia: traços de personalidade, propensão para a inovação, propensão para o risco e postura estratégica.

De referir ainda, que o empreendedorismo é considerado como um mecanismo de extrema relevância para o crescimento, dinamismo económico e para o desenvolvimento das sociedades modernas em termos sociais, culturais e funcionais (Global Entrepreneurship Monitor, 2017).

Denomina-se empreendedor sénior, pessoas de 45 ou mais anos de idade que participam na conceção, evolução e auxílio de um negócio novo ou recente, ou no seguimento e alargamento inovador de um negócio já existente.

Empreendedorismo Sénior Nacional

O Global Entrepreneurship Monitor, é considerado o maior observatório de empreendedorismo a nível global e realiza estudos sobre o desenvolvimento da atividade empreendedora.

De forma a aferir atividade empreendedora, utiliza-se como indicador a Taxa de Atividade Empreendedora (TEA), representando a proporção de indivíduos entre os 18 e os 64 anos que estão envolvidos num processo startup ou na gestão de um novo negócio.

1. Caracterização dos empreendedores nacionais

Segundo o estudo do GEM, em 2019, a TEA do género masculino continua a ser superior à TEA do género feminino, no entanto, em ambos os géneros, existiu uma evolução positiva, em cada 100 indivíduos do género masculino, 16 estão envolvidos em atividades empreendedoras, enquanto no género feminino são cerca de 10 indivíduos.

Quanto à análise da TAE por idade, de 2016 para 2019, existiu um aumento em todas as faixas etárias, como se observa no **gráfico 1**. A maior concentração de indivíduos envolvidos em atividades empreendedoras, regista-se na faixa etária entre os 25 e os 34 anos, onde cerca de 19 em cada 100 indivíduos, estão envolvidos numa start-up ou na gestão de um negócio early-stage. Denota-se ainda, uma redução da taxa da atividade empreendedora à medida que a idade dos indivíduos aumenta.

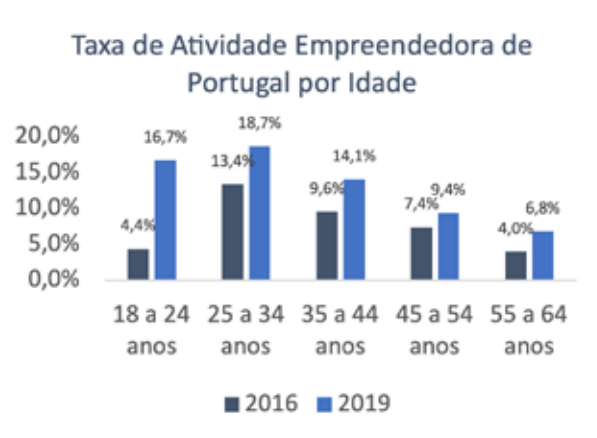


Gráfico 1 Taxa de Atividade Empreendedora de Portugal por Idade | Fonte: elaboração própria com dados GEM (2019)

Apesar da discrepância de idades das pessoas envolvidas em atividades empreendedoras, destaca-se o avanço positivo da faixa etária dos 45 aos 64 anos, verificando-se uma maior inclusão dos indivíduos considerados seniores no ecossistema empreendedor nacional

O Mentor

O conceito de mentoring existe desde a Grécia antiga, onde filósofos como Platão, Sócrates e Aristóteles, já utilizavam o conceito para se referir a uma relação entre duas pessoas de diferentes idades, onde a mais velha (experiente), auxilia a mais nova a desenvolver novos conhecimentos, saberes e competências.

Apesar de existirem diferentes tipologias de relações profissionais e pessoais que se focam no progresso, aprendizagem, crescimento e desenvolvimento dos indivíduos, o mentoring é a única tipologia de relação, cujo foco primário se prende com o desenvolvimento e crescimento da carreira profissional do indivíduo.

Apesar de tanto a mentoria como o coaching auxiliarem a acelerar o desenvolvimento individual, a mentoria consiste numa relação mais ampla, onde o mentor aconselha, guia e auxilia o mentorado a ascender a nível profissional ou a criar um negócio.

O mentor, deverá atuar em dois níveis distintos na relação com o mentorado:

1. Suporte no desenvolvimento de competências, para cumprir com as obrigações de um posto de trabalho e criar um negócio de forma efetiva;
2. Suporte no planeamento dos próximos passos, para atingir o sucesso na vida profissional e no desenvolvimento dos negócios.

Deve ainda, ter a capacidade de combinar a transmissão de conhecimentos profissionais relevantes, no estabelecimento de uma relação afetiva também relevante para o mentorado.

De acordo com o National Center for Women & Information Technology, o indivíduo enquanto mentor, deve assumir pelo menos dois dos seguintes papéis evidenciados na **tabela 1**:



Papel	Definição
Advoga	Proporcionar a exposição e visibilidade
Proporcionar recursos	Leituras críticas, destacando oportunidades e experiências passadas;
Servir de modelo de atuação	Permitir a visualização, <i>in loco</i> , da forma como a atividade ou negócio são desenvolvidos
Aconselhar	Oferecer conhecimento pessoal e profissional avaliando a <i>performance</i> e fazendo sugestões de melhoria;
Coaches	Auxílio no desenvolvimento de competências e comportamentos
Proteger	Auxílio na exploração de novas oportunidades
Suportar	Explicar as "regras que não estão escritas" e reconhecer fracassos e vitórias.

Tabela 1 Papéis desempenhados pelo mentor | Fonte: National Center for Women & Information Technology (2022)

De acordo com Cronin (2019), os benefícios geralmente aceitos para os indivíduos que atuam enquanto mentores são: a melhoria da autoconfiança, desenvolvimento de skills de liderança, melhoria na comunicação, melhoria na capacidade de formular questões e proporcionar feedback, aumento do networking.

1. Decisão de ser mentor

Para atuar como mentor é necessário avaliar se possui o perfil necessário. O ajustamento da função é realizado de acordo com dois grupos de elementos essenciais: competências essenciais para desenvolver mentoria, alinhamento dos princípios pessoais com os princípios do mentoring. Existem vários elementos, ponderados de 1 a 5, que permite aferir a qualidade de mentor:

1.1. Proporcionar feedback sobre planos de desenvolvimento e performance com recurso à experiência pessoal e profissional;

1.2. Competências interpessoais para uma relação de honestidade, confiança e confidencialidade;

1.3. Capacidade analítica, para identificar pontos fortes e pontos fracos dos indivíduos e facilitar o estabelecimento de metas;

1.4. Capacidade de aconselhar sem influenciar a decisão.

2.1. Alinhamento com as dimensões base do mentoring;

2.2. Relações positivas com o mentorado encorajando e clarificando as metas;

2.3. Informação: partilha de conhecimento, recursos e informação;

2.4. Facilitador: explorar interesses e alternativas de

carreira, facilitando o processo de desenvolvimento de metas e objetivos;

2.5. Feedback construtivo sobre os planos e performance;

2.6. Orientação e encorajamento, assumir riscos e adotar novos comportamentos;

2.7. Pensar de modo a proporcionar orientação para atingir objetivos e metas e aproveitar o potencial de aprendizagem.

Se a soma das duas médias (nível 1 e 2) for superior a 5, o indivíduo apresenta as características necessárias para ser mentor. Se uma das médias individuais for inferior a 2.5, o indivíduo deve repensar se deseja ser mentor e, se possui capacidade para tal, ou se deve fazer uma formação especializada em mentoring.

De acordo com Office of Human Resources (DMSPC), 2021, da Organização das Nações Unidas, existem quatro fases que tornam o processo da mentoria mais eficiente, garantindo que ambas as partes detêm o melhor resultado da relação. ((DMSPC), Mentor Handbook, 2022)

Fase 1. Estabelecer expectativas e construir confiança

Enquanto mentor, importa perceber as tipologias de postura que deve assumir. A ONU destaca as oito posturas mais comuns assumidas pelo mentor: conselheiro; protetor; desenvolvedor; corretor; desafiador; clarificador; afirmador; e patrocinador.

A reunião de arranque de um processo de mentoria afigura-se como a mais difícil, tanto para o mentor como para o mentorado. De acordo com a Universidade de Griffith¹ na primeira sessão, devem ser abordados temas como: background pessoal e profissional, perspectivas de carreira e interesses; estabelecimento de barreiras da relação de mentoria; e o estabelecimento das competências que devem ser desenvolvidas e as formas de atingir tais competências.

Após a primeira sessão de mentoria o mentor deve proporcionar algumas leituras relevantes ao mentorado, de modo a auxiliar no desenvolvimento de conhecimento sobre objetivos e etapas para atingir tais objetivos. O mentorado deve enviar para o mentor um pequeno resumo da sessão, de modo que este garanta que estão em sintonia.

FASE 2. CRIAR UM PLANO DE AÇÃO

A segunda sessão deve ser utilizada para realizar um diagnóstico mais exaustivo sobre as competências a desenvolver e metas a atingir, definindo um plano de ação elaborado pelo mentorado e pelo mentor.

No que respeita ao plano de ação, podem ser várias as estruturas adotadas, podendo diferir enquanto desenvolvedor de competências, para atuar enquanto trabalhador por conta de outrem, ou enquanto criador de um novo negócio.

1 https://www.griffith.edu.au/_data/assets/pdf_file/0023/552263/MENTEE-FIRST-MEETING-CHECKLIST.pdf



Figura 11 Estrutura do Plano de Ação de Mentoria

Visão Pessoal: definição de uma missão pessoal, consistindo em determinar aquilo que orienta o mentorado a pensar sobre o futuro, para definir o caminho a percorrer.

De acordo com a Universidade de Michigan, o processo para alcançar a visão individual do mentorado, deve iniciar-se por uma reflexão individual e seguir estas etapas:

Identificar os valores chave, requisitos éticos, atitudes e características;

Escolher os três valores mais relevantes sobre onde incorporou tais valores, motivo de importância e definição;

Refletir sobre a forma como tais valores são ilustrados na conduta pessoal ou profissional, devendo tal conduta ser ilustrada com pelo menos um exemplo;

Redigir uma frase curta e simples que descreva a missão de vida e que inclua os três valores definidos com base nas três etapas anteriores.

A definição das metas e objetivos é fundamental para proporcionar o crescimento pessoal e profissional do mentorado, definindo conhecimento, competências e comportamentos a serem desenvolvidos.

Para cada área de desenvolvimento, deve estabelecer-se o objetivo SMART a atingir, descrevendo o resultado desejado.

Após definido o plano de ação, o Office of Human Resources da ONU, recomenda, ainda, a descrição das principais aspirações, tal como a carreira que o mentorado pretende atingir, após concluído o plano de ação de mentoria. ((DMSPC), Mentorship Agreement, 2021)

Fase 3. Encontros frequentes e revisão do plano de ação

As sessões de mentoria devem estar centradas nas metas de desenvolvimento pessoal e profissional, estabelecidas.

O Office of Human Resources da ONU, sugere a realização de algumas atividades ou exercícios para acelerar o desenvolvimento e crescimento do mentorado:

Exercícios baseados em situações: discussão de situações passadas, presentes ou futuras; e a ajuda necessária para melhorar a forma como tais situações são encaradas/enfrentadas;

Role play - perspetivar uma futura conversa que seja difícil/adversa, simulando tal situação, de modo que fique preparado;

Shadowing – convidar o mentorado para acompanhar o mentor em determinado evento, de modo a perceber quais os comportamentos a adotar;

Networking – o mentor deve apresentar colegas e parceiros que considere relevantes para o desenvolvimento;

Feedback de pares – encorajar o mentorado a pedir feedback a pessoas com quem trabalha e realiza negócios, fomentando a posterior discussão nas sessões de mentoria;

Frequentar eventos que sejam de interesse mútuo do mentor e do mentorado e discutir as principais lições retiradas de tal evento.

Existem diferentes tipologias de questões que podem ser colocadas pelo mentorado. As oito principais tipologias de questões estão representadas na **tabela 2**:

Tipologia	Definição
Expertise	desenvolvimento de carreira e construção de competências
Histórias	questionar vivências passadas face a determinado risco/ oportunidade
Situacional	questionar sobre reações passadas do mentor face a determinada situação ou questão específica
Accountability	forma como o mentor percebe a evolução ao longo da mentoria de modo a confirmar/ melhorar o desempenho;
Fases de desenvolvimento	próximos passos a dar para atingir determinada meta de desenvolvimento pessoal ou profissional
Plano de carreira	eventuais alterações de carreira anteriormente tomadas pelo mentor
Liderança	O que o torna bom líder
Empreendedorismo e negócios	questionar o mentor sobre boas práticas a seguir e pessoas a contactar para atingir o sucesso.

Tabela 2 Tipologias de questões | Fonte: Mentor Cruise (Cruise, 2021)

Fase 4. Refletir sobre a experiência e determinar os próximos passos

Esta é considerada a fase mais relevante para o desenvolvimento pessoal do mentor, dado que irá receber feedback do mentorado e definir ações de melhoria.

A Universidade de Sussex², aponta o modelo de Kirkpatrick como um dos mais relevantes para avaliar a performance do processo de mentoria e apresenta-se em quatro dimensões:

2 <https://www.sussex.ac.uk/organisational-development/mentoring/guidance-for-coordinators/mentoring-scheme-evaluation>



Figura 2 Modelo de avaliação de Kirkpatrick

O modelo de avaliação Kirkpatrick é um método de avaliação de programas educacionais e de aprendizagem internacionalmente reconhecido e utilizado por diversos agentes públicos e privados de forma individual ou coletiva. Ao longo dos diversos níveis, o modelo de avaliação vai medindo resultados cada vez mais concretos de modo a alcançar a verdadeira eficiência da ação.

Benefícios da Mentoria com os Sêniores

A elevada experiência profissional resulta em sabedoria e conhecimentos de valor acrescentado decorrentes da longa curva de experiência. Importa considerar alguns de forma a garantir o ajustamento entre o mentor sénior e o mentorado com idade e experiência profissional mais reduzida. Destacam-se os principais benefícios de desenvolver uma relação de mentoria com um sénior³

Conselhos de elevado valor acrescentado resolvendo problemas de diversas índoles, possuindo ainda, regra geral, uma maior capacidade de escuta ativa;

Diferentes perspetivas: decorrente da diferença de idades entre o mentor e o mentorado;

Capacidade de apoio: o mentor sénior faz um acompanhamento mais próximo do que um mentor em idade mais jovem.

Acresce que, o sénior também pode colher determinados benefícios resultantes da relação de mentoria com um mentorado mais jovem:

Sentido de propósito: melhoria da qualidade de vida do sénior, ao atribuir um novo propósito à vida e uma nova oportunidade de contribuir para a sociedade;

Estimulação intelectual: manter o sénior ativo permitindo que este continue a desenvolver planos e enfrentar desafios estimulantes;

Renovação de fé para com o futuro: por vezes os indivíduos em idade mais avançada incorrem na falácia de que as gerações mais jovens estão "perdidas";

Conhecer pessoas mais jovens e ajudar no seu desenvolvimento pode reduzir o estereótipo associado à idade;

Desenvolver uma identidade fora do núcleo de família e amigos: melhoria da autoestima decorrente de um tratamento diferenciado.

Papéis e qualidades do Mentor

A mentoria consiste numa relação onde um indivíduo com maior experiência profissional ajuda um indivíduo mais inexperiente a desenvolver-se pessoal e profissionalmente de modo a atingir os seus objetivos.

Podem atuar como mentor a título individual ou inseridos numa organização onde trabalham ou já trabalharam.

Os seniores como mentores a título individual têm de: guiar, encorajar e auxiliar a aumentar a performance profissional, expor o mentorado a novas ideias e formas de pensar; auxiliar o mentorado a aproveitar as oportunidades e ultrapassar as fraquezas; e apresentar oportunidades para que o mentorado desenvolva novas competências e conhecimentos.

Os seniores como mentores a título organizacional têm de: demonstrar que a empresa está alinhada com o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos; demonstrar os comportamentos organizacionais desejados; auxiliar a construir competências de liderança e trabalho em equipa; incrementar a moral, valores e performance; assegurar o comprometimento, retenção e performance dos colaboradores; proporcionar perspetivas de desenvolvimento de carreira para jovens talentos; e transferir conhecimento de negócio considerado como crítico para futuros sucessores.

Boas Práticas

Em relação às boas práticas para o desenvolvimento de uma efetiva relação de mentoria, há que destacar que são similares para mentores seniores e não seniores, existindo, porém, um conjunto de traços comportamentais e de personalidade, que com o passar dos anos vão sendo fortalecidos ou enfraquecidos.

Desta forma, apresentam-se as boas práticas generalistas com algumas considerações para os seniores (CCTS, 2021):

1. Honestidade - O mentor deve ser honesto para com o mentorado, no que concerne ao tempo e recursos que possui para auxiliar na relação de mentoria, bem como no feedback que proporciona sobre a evolução do mentorado.

2. Abertura - O mentor deve estar aberto a novas visões e ideias por parte do mentorado, garantindo que este tem a liberdade para adotar as suas próprias escolhas.

3. Comprometimento de tempo - Uma relação de mentoria exige tempo de ambas as partes. Os mentores seniores podem ter horários diferentes dos mentorados, devendo ter flexibilidade para ajustar a sua agenda/rotina aos horários mais restritos do mentorado.

4. Proporcionar feedback formativo - O mentor deve ter a capacidade de proporcionar feedback construtivo, e não sob a forma de avaliação.

5. Independência progressiva - Numa relação de mentoria, o mentorado deve, progressivamente, perder a dependência face ao mentor.

6. Proporcionar estrutura e cronogramas de desenvolvimento de carreira - o mentor deve ajudar o mentorado a desenvolver um plano de desenvolvimento de carreira para os próximos anos. Aconselha-se o desenvolvimento de uma análise SWOT do mentorado.

7. Proporcionar instruções - O mentor deve ajudar o mentorado a desmistificar o processo para desenvolver a carreira.

8. Networking - O mentor deve proporcionar ao mentorado o acesso à sua rede de contactos. O mentor

3 <https://bucknerretirement.org/blog/why-you-should-be-mentored-by-a-senior-adult/>

sénior deve segmentar a rede de contactos de modo a indicar os contactos mais ajustados às necessidades de desenvolvimento do mentorado.

METODOLOGIA

De modo a alcançar o objetivo definido para o presente artigo, entender as motivações, o processo de execução de mentoria e as parcerias onde são identificadas oportunidades de mentoria por parte dos seniores nacionais, bem como entender a importância da mentoria intergeracional para o desenvolvimento de negócios de sucesso, percebeu-se que o paradigma de investigação a adotar seria o interpretativo.

A filosofia interpretativista foca-se em defender a necessidade do investigador compreender as diferenças entre os seres humanos, no papel de atores sociais. Isto enfatiza a diferença entre conduzir investigação entre pessoas em vez de objetos. Por sua vez, os seres humanos desempenham um papel ativo na sociedade.

Desta forma, é necessário interpretar as ações no quotidiano, sendo o maior desafio, entrar no mundo social dos sujeitos de investigação e compreender o mundo pelo seu ponto de vista.

Assim, procuramos compreender a problemática existente no empreendedorismo sénior, as motivações, o processo de execução de mentoria e as parcerias onde são identificadas oportunidades de mentoria por parte dos seniores nacionais, bem como entender a importância da mentoria intergeracional para o desenvolvimento de negócios de sucesso.

Por tudo isso, é regularmente argumentado que uma perspectiva interpretativista é altamente apropriada no caso da investigação empresarial e de gestão, particularmente em campos como o comportamento organizacional, marketing e gestão de recursos humanos.

Com base neste paradigma, a estratégia de investigação adotada foi a realização de entrevistas do tipo semiestruturado, garantindo que se conseguem recolher dados primários e qualitativos de elevada riqueza. Foram efetuadas seis entrevistas semiestruturadas de modo a obter uma maior abrangência de resultados. O perfil dos entrevistados encontra-se definido na seguinte **tabela**:

	Idade	Género	Profissão Atual/ Passada
Indivíduo 1	57	Masculino	Eng. Informático
Indivíduo 2	53	Masculino	Consultor
Indivíduo 3	52	Masculino	Gestor de Projeto
Indivíduo 4	47	Masculino	Gestor de Projeto
Indivíduo 5	49	Feminino	Docente
Indivíduo 6	60	Masculino	Eng. Civil
Indivíduo 7	45	Masculino	Manager-Partner

Tabela 3 Perfil dos entrevistados | Fonte: elaboração própria

As entrevistas semiestruturadas incluíram diversas questões com o objetivo de aferir:

1. Motivação que levou o sénior a exercer a atividade de mentor;
2. Setores onde opera enquanto mentor;
3. Processo através do qual executa a mentoria
4. Parcerias onde são identificadas oportunidades de mentoria;
5. Importância da mentoria intergeracional para o desenvolvimento de negócios de sucesso.

As entrevistas foram realizadas mediante a resposta a um inquérito prévio e às questões acima mencionadas.

RESULTADOS

Como resultado das entrevistas semiestruturadas a um leque de empreendedores seniores que atuam como mentores foi possível perceber que encontram motivação, para desempenhar esta função, na satisfação resultante da observação da evolução dos indivíduos enquanto pessoas e profissionais, gosto por ajudar os outros a desenvolver as competências necessárias para transformar uma ideia de negócio num projeto empresarial e num negócio sólido, competitivo e escalável, vontade de auxiliar o desenvolvimento de competências indispensáveis para transformar ideias e projetos científico-tecnológicos em realidades de negócio, possibilidade de poder participar em projetos inovadores, desenvolver as suas próprias soft skills e manter-se a par das novas tecnologias.

De acordo com a revisão de literatura, percebeu-se quais os modelos de mentoria que estes seniores utilizam.

1. A mentoria inicia-se com uma reunião inicial, onde o mentor e o mentorado se apresentam mutuamente e é feito um diagnóstico sobre as competências e objetivos de desenvolvimento para o mentorado. De seguida, é elaborado um plano de ação onde são definidas as atividades a desenvolver, para que o mentorado atinja os objetivos no período pretendido. O mentor desenvolve reuniões recorrentes de acompanhamento, onde avalia a evolução do mentorado e sugere ações



corretivas face a eventuais desvios.

2. Utilização de diferentes processos para conduzir a relação de mentoria decorrentes de investigação e referenciais recolhidos na participação em projetos, sendo necessário adaptar o processo às necessidades de desenvolvimento e acompanhamento do indivíduo, não se generalizando o processo de mentoria para todos os mentorados de forma indiscriminada.

3. Desenvolve as suas ações de mentoria adotando um processo bastante distinto: sendo especialista nas áreas de desenvolvimento de negócio e áreas técnicas de suporte, conduz as ações de mentoria guiando-se por uma estrutura tradicional de plano de negócio.

4. Em conjunto com o mentorado desenvolvem o plano de negócios e de ação para o projeto e, em simultâneo, o plano de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, garantindo que desenvolve as competências indispensáveis para criar um negócio de sucesso. A mentoria é um processo contínuo de troca de ideias e impressões, em que, face à realidade do mentorado, se procuram os melhores caminhos, levando em linha de conta a experiência já detida e os conhecimentos técnicos alcançados.

Pode ainda existir um modelo de mentoria que abarque todos os modelos acima referenciados. O mentor utiliza um processo de mentoria estruturado em 4 fases:

1. Construção da relação entre mentor e mentorado – as primeiras reuniões são utilizadas para desenvolver a relação mentor-mentorado garantindo que existe abertura para alcançar os desenvolvimentos pretendidos;

2. Troca de informação e estabelecimento de metas – após a troca de informação, auxilia o mentorado a estabelecer metas de desenvolvimento pessoal e profissional aconselhando os setores prioritários de desenvolvimento;

3. Definição de atividades e de ações para atingir as metas – com base nos objetivos, metas e setores prioritários de desenvolvimento, ajuda o mentorado a definir um plano de ação e de monitorização, garantindo que são efetuadas as diligências necessárias para atingir as metas no tempo pretendido, realizando reuniões de acompanhamento regulares;

4. Fim da relação entre o mentor e o mentorado e planeamento do futuro – após atingidas as metas, o mentor e o mentorado participam numa reunião onde decidem se faz sentido continuar com a relação de mentoria. Se ambos concordarem em prosseguir, iniciam o desenvolvimento de um novo plano de ação. Se alguma das partes manifestar a vontade de pôr término à relação de mentoria, é feita uma avaliação final sobre os pontos fortes e fracos da relação de modo a melhorar mentorias futuras.

Face aos dados recolhidos através de entrevistas a um conjunto de mentores seniores, a maioria que desempenha o papel de mentor, identifica a participação em programas formais que fazem a ligação entre mentores e mentorados, como a principal fonte de oportunidades de mentoria.

Existe ainda um conjunto de características indispensáveis para que os seniores consigam executar o papel de mentor da melhor forma:

1. Honestidade;
2. Autoconfiança e autodisciplina;
3. Espírito de observação;
4. Poder de comunicação, traduzindo-se na fluência e continência verbais, escuta ativa, argumentação e competências relacionais;

5. Conhecimento na área da gestão, desenvolvimento pessoal e áreas de conhecimento intensivo;

6. Competência, técnicas em gestão por objetivos, planeamento, organização e método.

É de realçar ainda um conjunto de boas práticas, identificadas ao longo do artigo científico, tais como:

1. Considerar a honestidade como um valor basilar da relação de mentoria;
2. Possuir abertura a novas visões e ideias;
3. Comprometimento de tempo;
4. Proporcionar feedback formativo;
5. Independência progressiva;
6. Proporcionar estrutura e cronogramas de desenvolvimento de carreira;
7. Proporcionar instruções (ajudar a desmitificar o processo para desenvolver a carreira);
8. Networking (acesso a rede de contactos).

O cumprimento deste conjunto de fases e boas práticas, tornará o processo de mentoria mais eficiente e efetivo, garantindo que o mentor e o mentorado obtêm os melhores resultados decorrentes da sua relação.

CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo demonstrar a importância do empreendedorismo sénior, enquanto resposta aos problemas de uma sociedade envelhecida, assim como o papel que adotam os seniores como mentores.

Foram, por isso analisadas, não só várias componentes que afetam a intenção empreendedora, como a própria cultura nacional, as práticas e políticas adotadas quer pela União Europeia e Comissão Europeia, quer no âmbito nacional.

De referir ainda, a importância da decisão em ser mentor, uma vez que a atitude deste pode impactar de forma positiva ou negativa nos modelos de negócios escolhidos pelos empreendedores.

Após análise dos papéis e das qualidades assumidas pelos diferentes mentores, concluímos que Portugal tem grande potencial para determinadas ações, aplicadas noutros países, destinadas a potenciar esta geração subestimada.

REFERÊNCIAS

[1] 50 questions to ask a mentor for a great mentorship experience. (28 de Setembro de 2021). Acedido em 15 de Junho de 2022, de mentorcruise: <https://mentorcruise.com/blog/22-questions-ask-mentor-great-mentorship-experienc/>

[2] Active Ageing A Policy Framework. (Abril de 2002). Acedido em 10 de Junho de 2022, de World Health Organization: <https://extranet.who.int/>

agefriendlyworld/wp-content/uploads/2014/06/WHO-Active-Ageing-Framework.pdf

[3] Activity: Personal Mission Statements. (Junho de 2020). Acedido em 23 de Junho de 2022, de LIBRARY AS RESEARCH LAB: <https://liblab.labs.si.umich.edu/wp-content/uploads/2020/06/IMLS-LibLab-Activity-Personal-Mission-Statements.pdf>

[4] Block, J. H., & Wagner, M. (2010). Necessity and Opportunity Entrepreneurs in Germany: Characteristics and Earnings Differentials. *Schmalenbach Business Review (Sbr)*, 62(2), 154-174

[5] CCTS. (2021). Obtido de MENTORSHIP BEST PRACTICES: https://ccts.osu.edu/sites/default/files/inline-files/MENTORSHIP_BEST_PRACTICES.pdf

[6] Cronin, N. (2019). The Powerful Benefits Of Mentoring. Obtido de Guider: <https://www.guider-ai.com/blog/mentoring-benefits>

[7] Cruise, M. (2021). Obtido de 50 questions to ask a mentor for a great mentorship experience: <https://mentorcruise.com/blog/22-questions-ask-mentor-great-mentorship-experience/>

[8] DMSPC, O. o. (2021). Mentorship Agreement.

[9] DMSPC, O. o. (2022). Mentor Handbook.

[10] DOLABELA, Fernando. (1990) Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza: 1ª ed. São Paulo: Editora Cultura.

[11] Employment, Social Affairs & Inclusion. (2019). Acedido em 20 de Junho de 2022, de European Commission: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1062&langId=en>

[12] GEM 2016 / 2017 GLOBAL REPORT. (4 de Fevereiro de 2017). Acedido em 9 de Junho de 2022, de Global Entrepreneurship Monitor: <https://www.gemconsortium.org/report/49812>

[13] IFDEP. (2015). Empreendedorismo Acima dos 45 anos, um olhar sobre Portugal, 2014.

[14] MENTEE FIRST MEETING CHECKLIST. (n.d.). Acedido em 28 de Junho de 2022, de Griffith University: https://www.griffith.edu.au/_data/assets/pdf_file/0023/552263/MENTEE-FIRST-MEETING-CHECKLIST.pdf

[15] Mentor Handbook. (20 de Março). Acedido a 11 de Junho de 2022, de HR Portal: <https://hr.un.org/sites/>

hr.un.org/files/Mentor-Handbook-4%20March_o_o.pdf

[16] Mentoring Basics - A Mentor's Guide to Success. (n.d.). Acedido em 19 de Junho de 2022, de BOSTEN COLLEGE: <https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/individuals/pdf/MentorGuide.pdf>

[17] Mentoring scheme evaluation". (2022). Acedido em 10 de Junho de 2022, de University of Sussex: <https://www.sussex.ac.uk/organisational-development/mentoring/guidance-for-coordinators/mentoring-scheme-evaluation>

[18] Mentorship Agreement. (n.d.). Acedido em 22 de Junho de 2022, de HR Portal: https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/UN-Mentoring-Agreement-04_o.pdf

[19] MENTORSHIP BEST PRACTICES. (n.d.). Acedido em 4 de Junho de 2022, de ccts: https://ccts.osu.edu/sites/default/files/inline-files/MENTORSHIP_BEST_PRACTICES.pdf

[20] Relatório Mundial de Envelhecimento e Saúde. (2015). Acedido em 2 de Junho de 2022, de WHO: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186468/WHO_FWC_ALC_15.01_por.pdf;jsessionid=5663810089848B7F5FF45789F9613671?sequence=6

[21] Sarkar, S. (2010). Empreendedorismo e Inovação (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora

[22] Smith, W., & Chimucheka, T. (2014). Entrepreneurship, economic growth and entrepreneurship theories. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(14), 160-168.

[23] The Powerful Benefits Of Mentoring. (23 de Novembro de 2019). Acedido em 16 de Junho de 2022, de Guider: <https://www.guider-ai.com/blog/mentoring-benefits>

[24] WHY YOU SHOULD BE MENTORED BY A SENIOR. (13 de Julho de 2022). Acedido em 11 de Junho de 2022, de Bucknerretirement: <https://bucknerretirement.org/blog/why-you-should-be-mentored-by-a-senior-adult/>

[25] World Health Organization. (2002). Active ageing: a policy framework. Geneva.



PAUSA: RESPIRA! EXERCÍCIOS RESPIRATÓRIOS PARA PAUSAS NO LOCAL DE TRABALHO.

Lara Lopes, Anna Nascimento, António Silva, Bittman Silva, Celeste Marangoni, Cláudia Nascimento, Hilario da Silva, Joana Monte, Manuela Abreu, Margarita Domingues, Nuno Cerqueira, Olga Moreira, Jorge Rodrigues

Atlântico Business School, Vila Nova de Gaia, Portugal

lara.lopes@abs.pt;anna.nascimento.10315@abs.pt;antonio.silva.10321@abs.pt;bittman.lvelva.10324@abs.pt;celeste.marangoni.10309@abs.pt;claudia.nascimento.10293@abs.pt;lalosilva@gmail.com;joana.monte.10330@abs.pt;manuela.abreu@abs.pt;margarita.sousa.10322@abs.pt;nunocerqueirasd12@hotmail.com;olga.moreira.10320@abs.pt;-jorge.rodrigues@abs.pt

RESUMO

Objetivo do estudo: criar um programa curto de exercícios fáceis de aplicar em contexto de pausas ocupacionais.

Metodologia: elaboração de protocolo de exercícios para pausa respiratória de 5 a 10 minutos de duração.

Originalidade / Relevância: adaptação de técnicas oriundas da Medicina Tradicional Chinesa à realidade organizacional portuguesa.

Principais resultados: protocolo prático pronto a difundir em organizações que pretendam sensibilizar e divulgar junto dos seus colaboradores.

Contribuições metodológicas e para a gestão: melhoria do bem-estar do staff das organizações e aumento da produtividade.

Conclusões: incorporar momentos de prática regular de exercícios de Tai Chi e Chi Kung no dia a dia das organizações empresariais e escolares é fácil e funcional, tem custos baixos e um elevado potencial de aumento da saúde e bem-estar, com claros benefícios na produtividade.

Palavras-chave: Educação (I2), Saúde (I1), Prosperidade (I3), Bem-estar (I3), Tai Chi, Chi Kung, Medicina Tradicional Chinesa (MTC)

ABSTRACT

Study objective: to create a short exercise program that is easy to apply in the context of occupational breaks.

Methodology: elaborating a protocol of exercises for breathing pauses of 5 to 10m duration.

Originality / Relevance: adaptation of techniques from Traditional Chinese Medicine to the Portuguese organizational reality.

Main results: practical protocol ready to be disseminated in organizations wishing to raise awareness about the benefits of frequent breathing pauses among their staff and employees.

Methodological and management contributions: improving the well-being of staff and employees in organizations and increasing productivity.

Conclusions: incorporating moments of regular practice of Tai Chi and Chi Kung exercises in the daily life of business and school organizations is easy and functional, is low cost and has a high potential for increasing health and well-being, with clear benefits in productivity.

Keywords: Education (I2), Health (I1), Welfare (I3), Well-being (I3), Tai Chi, Chi Kung, Traditional Chinese Medicine (TCM)

INTRODUÇÃO

O contexto laboral está recheado de acontecimentos stressores e o trabalho pode provocar sofrimento no ser humano (Areosa, 2018). Desta forma, justifica-se estudar este tema uma vez que o stress, de uma forma geral, potencia o desenvolvimento de perturbações mentais como a ansiedade e a depressão (Notaras & van den Buuse, 2020) e, no contexto ocupacional, pode levar ao aparecimento do burnout (Farnaz et al., 2010; Kim et al., 2010; Wang et al., 2015; Wu et al., 2007).

Na generalidade das ocupações, a pandemia de COVID-19 agravou as situações e condições de trabalho (Batool et al., 2020; Chitra, 2020; O'Byrne et al., 2021;

O'Byrne et al., 2020; Stogner et al., 2020; Wong et al., 2021), aumentando a exposição a eventos stressores, dando maior possibilidade de se tornar stress crónico e desenvolver burnout (Areosa & Queirós, 2020).

De acordo com Maslach et al. (2001), o stress crónico na profissão pode levar ao esgotamento dos recursos e a um sentimento de incapacidade de atuar conforme o pretendido. Desta forma, o burnout pode aparecer em qualquer fase da carreira através da exposição a situações emocionalmente desgastantes. Estes autores afirmam ainda que qualquer trabalhador pode experimentar o stress, no entanto apenas desenvolverão burnout aqueles que possuem expectativas elevadas acerca da



carreira, tenham investido a sua motivação nesta, e que depois acabem por se sentir desapontados por não atingirem o que perspetivaram.

Nos dias de hoje, e acerca do burnout, o modelo mais aceite é o de Maslach. Este propõe que as três dimensões do burnout são a exaustão/desgaste emocional, a despersonalização, e a falta de realização/ineficácia profissional (Maslach & Jackson, 1981; Maslach & Leiter, 2008).

Para além das consequências como a depressão, ansiedade, agressividade, irritabilidade e risco de suicídio, as organizações também experienciam uma diminuição da performance laboral ou académica, refletindo-se em menor produtividade/qualidade dos serviços ou produtos (Schaufeli & Enzmann, 1998).

De forma a combater o stress ocupacional e prevenir o burnout, é cada vez mais necessário a consciencialização do profissional e das organizações para o fenómeno ocupacional que o burnout representa. Para além disso, é essencial a disponibilização de ferramentas de auxílio e gestão de stress.

O Tai Chi e o Chi Kung, como técnicas tradicionais de feedback psicofisiológico (Rodrigues, Matos, et al., 2021) podem ter um papel importante na prevenção do burnout (Rodrigues, 2022; Saganha et al., 2012; Seíça et al., 2022). Na saúde mental, estas técnicas também podem ter um efeito positivo na prevenção e redução de sintomas depressivos, de ansiedade, e de outras perturbações relacionadas com o stress (Abbott & Lavretsky, 2013), possivelmente através da sua capacidade de promover o relaxamento e diminuir a atividade do sistema simpático (Irwin et al., 2008; Motivala et al., 2006; J. M. Rodrigues et al., 2022), e consequentemente na diminuição dos níveis de cortisol (Rodrigues, Matos, et al., 2021; Soo et al., 2004) e ainda, um aumento nos níveis de endorfinas (Ryu et al., 1996).

No entanto, a saúde mental não é o único responsável pelo bem-estar dos colaboradores nas organizações, e não é apenas esta dimensão que prediz a produtividade.

Lesões músculo-esqueléticas relacionadas com a ocupação podem ser causadas pelo padrão postural ou de movimento repetitivo característico de muitas profissões (Prall & Ross, 2019). Este tipo de lesão tem um impacto substancial na qualidade de vida do trabalhador e, consequentemente, um impacto económico substancial para as organizações devido à diminuição da produtividade e absentismo (Escorpizo, 2008; Pikaar, 2012; Prall & Ross, 2019).

Na dimensão da saúde física, também o Tai Chi e o Chi Kung podem ser de grande auxílio, com variados benefícios ao nível da dor lombar e de costas, ombro, pescoço e joelhos, assim como na artrite (J. M. Rodrigues et al., 2022).

Especificamente relacionado com o contexto

laboral, o Chi Kung parece ser útil no tratamento de dor lombar crónica (Phattharasupharek et al., 2019) e em disfunções cervicais (Skoglund et al., 2011) em trabalhadores de escritório.

Pela importância do tema e pelos benefícios promissores que o Tai Chi e o Chi Kung podem ter no contexto laboral, este estudo pretende propor a prática destas técnicas nas organizações, desenvolvendo uma sequência de exercícios simples e com benefícios para o corpo e a mente dos trabalhadores.

METODOLOGIA

Foi utilizado o sistema Shao yin de biofeedback vegetativo no desenvolvimento desta sequência. Este sistema agrega noções de modelos de medicina tradicional chinesa e medicina chinesa científica com o objetivo de adaptar técnicas tradicionais ao estilo de vida e tecnologias atuais (Jorge M. Rodrigues et al., 2022). Este sistema foi desenvolvido no Instituto Português de Tai Chi e Chi Kung (Porto, Portugal) por um dos investigadores (JMR), e tem sido investigado cientificamente nos últimos anos (Rodrigues, 2022; Rodrigues, Lopes, et al., 2021; Rodrigues, Matos, et al., 2021; Rodrigues et al., 2019; Jorge M. Rodrigues et al., 2022).

De uma forma geral, e como técnica de biofeedback psicofisiológico (Rodrigues, Matos, et al., 2021), a sequência desenvolvida neste trabalho procura otimizar os processos respiratórios, permitir a reprogramação central dos processos envolvidos na capacidade de regulação da tensão-relaxamento, e corrigir certos desequilíbrios posturais e processos psicoemocionais. Assim, e no que diz respeito a este artigo, esta sequência procura especificamente promover alguns benefícios físicos e mentais com o objetivo de diminuir a dor músculo-esquelética derivada de más posturas ergonómicas e gestos repetitivos, potenciar a produtividade, combater o stress ocupacional e prevenir o burnout.

RESULTADOS

Tendo em conta o objetivo e o local de prática importa perceber a correta execução destes exercícios para a maximização dos resultados. A sequência proposta está sintetizada na **tabela 1**. Como auxílio na aprendizagem e execução desta sequência, os autores disponibilizam suporte vídeo que pode ser consultado online (ver ligações em material suplementar). Como resultado, a sequência poderá ser realizada no todo ou em parte, sendo que na sua totalidade deverá ter entre 5 a 10 minutos. Os exercícios propostos procuram ser de fácil execução para otimizar a compreensão e a memorização por parte dos trabalhadores. Ainda tem a possibilidade de ser executado tanto em pé como sentado, esta última indicada para quando não há a possibilidade de executar em pé por qualquer motivo.

Exercício	Indicações e funções	Versão 1	Versão 2
Wuchi	<ul style="list-style-type: none"> Regular a respiração Desenvolver o foco e a presença mental Consciencialização da postura e do estado mental 		
Ativar a energia	<ul style="list-style-type: none"> Sincronização respiração – postura – relaxamento Ativar suavemente as estruturas e as funções bioenergéticas 		
Mergulhar no lago	<ul style="list-style-type: none"> Promover o relaxamento Mobilizar toda a coluna no plano sagital e cintura escapular 		
A coruja sábia olha para trás	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar tensões musculares e articulares através da mobilização da coluna no plano transversal, da cintura escapular, e dos membros superiores 		
Trazer a energia para o Tiantian	<ul style="list-style-type: none"> Promover um relaxamento final e o suave retorno à atividade 		

Figura 1 Nome, indicações e funções de cada exercício incluído na proposta 12

Exercício 1: Wuchi

No primeiro exercício, Wuchi é uma técnica tradicional de Chi Kung, estática por natureza e com origem nas técnicas de Zhan Zhuang. Tem também uma ligação íntima com o Tai Chi, devendo sempre ser utilizada no início da prática das sequências deste. Esta técnica tem uma forte componente meditativa, que na sequência deste estudo, procura ajudar a regular a respiração, desenvolver o foco e a presença mental (mindfulness), e permitir a consciencialização da postura e das emoções. Wuchi é o estado que, pela filosofia Taoista, é anterior à criação do universo. É, portanto, num estado de vazio interno, de eliminação de qualquer movimento e pensamento, que podemos iniciar todo o processo terapêutico.

Este exercício é comumente usado para iniciar ou terminar uma prática, e também pode ser usado sozinho, como uma meditação em pé, sentado ou até mesmo deitado. O alinhamento corporal adequado fornece os meios para um fluxo energético suave.

Os passos para alcançar a Postura wuchi:

1. Fique em pé/sentado com os pés

aproximadamente na largura dos ombros.

2. Permita que seus joelhos relaxem; não os bloqueie.

3. Quando estamos na prática em pé, é importante que rode a ponta do sacro para baixo como se estivesse sentado. Este movimento sutil alonga a coluna e abre o ponto do Portal da Vida (Ming Men, localizado na coluna oposta ao umbigo).

4. Relaxe os ombros e deixe as costas abrirem naturalmente.

5. Imagine o topo da sua cabeça a ser puxado gentilmente para cima.

6. Sinta o seu peso pressionando uniformemente, até as pontas dos pés e calcanhares.

7. Respire lenta e suavemente, de uma forma profunda, inspirando e expirando como se enchesse um balão na sua região abdominal inferior.

8. Não deixe um pensamento se tornar constante, deixe-os fluir e, sempre que possível, foque-se na sua postura e respiração como indicado nos pontos anteriores.

Sabendo as regras básicas da postura Wuchi, o



trabalhador ou o estudante pode iniciar a sua prática de 5 ou 10 minutos seguindo as indicações presentes na **tabela 1**.

Exercício 2: Ativar a energia

O segundo exercício está muito presente na prática do Tai Chi, sendo característico deste.

O objetivo é, através da subida e descida dos braços e do corpo, ativar as funções bioenergéticas, dinamizando-as suavemente. Procura a sincronização da respiração com a postura e um estado de relaxamento.

Os passos para cada um destes exercícios são, na maioria cumulativos no que diz respeito à postura e à respiração.

1. Elevar os punhos até ao nível dos ombros, como se fossem puxados por dois fios mantendo todas as estruturas soltas e relaxadas. Inspire e estenda todo o corpo suavemente sem criar tensão postural.

2. Expire e deixe os braços cair lentamente, deixando também o corpo "afundar" ligeiramente.

Exercício 3: Mergulhar no lago

O terceiro movimento ("mergulhar no lago") é um exercício que procura mobilizar a coluna na sua totalidade, assim como eliminar tensões na zona dos ombros e costas.

1. Comece por rodar os ombros para trás, inspirando. Ao expirar vai simplesmente soltá-los.

2. Volte a rodar os ombros, desta vez à frente, voltando a inspirar.

3. Encoste as mãos uma na outra, expire, solte os ombros e deixe o tronco cair suavemente, como se mergulhasse.

4. Volte a inspirar trazendo o tronco para cima, deixando os braços e a cabeça pendurados.

Exercício 4: A coruja olha para trás

O quarto movimento é um exercício que faz parte da sequência tradicional Pa Tuan Chin (os 8 brocados de seda). Este exercício "a coruja sábia olha para trás", propõem-se a eliminar tensões musculares e articulares de todo o tronco e membros superiores, com especial foco na coluna cervical e cintura escapular.

1. Coloque as mãos à frente da região abdominal inferior.

2. Comece por inspirar levando as mãos para trás (com as palmas voltadas para trás). Deixe abrir o peito e juntar as omoplatas.

3. Lá atrás vai rodar as palmas voltando-as para a frente.

4. Ao expirar vai soltar a tensão do movimento, soltando os ombros e descontraindo o peito e as costas. As mãos voltam ao ponto inicial.

Exercício 5: Trazer a energia para o Tiantian (lê-se Dantien)

No quinto movimento, o objetivo é promover o retorno a um estado de descontração interna e externa. Pretende canalizar novamente a atenção para a nossa respiração abdominal, promovendo um relaxamento

físico e mental, estabelecendo o estado em que queremos permanecer aquando do retorno à ocupação. Este exercício é comum a vários sistemas tanto de Chi Kung como de Tai Chi.

1. Coloque as mãos à frente da região abdominal inferior.

2. Inspire e elevar as mãos, lentamente, pelos lados, até ao topo, sobre a cabeça.

3. Expirar e deixar as mãos caírem pela linha média até ao ponto inicial. Todo o corpo vai acompanhar a descida, deixando fletir os joelhos, descontraindo a coluna e os ombros.

A versão 1 é realizada de pé e deve ser sempre preferida quando existe a possibilidade. A versão 2 é uma adaptação dos mesmos exercícios para quem, por se encontrar cansado, tenha tido um sono pouco reparador, esteja em estado de exaustão, ou por limitação física, opte por fazer a prática sentado numa cadeira.

Numa fase inicial, os autores aconselham a que todos estes exercícios sejam devidamente orientados por um profissional credenciado em MTC e especializado em Tai Chi/Chi Kung. Esse acompanhamento permitirá uma execução correta e uma aprendizagem efetiva. Existem muitos detalhes posturais, respiratórios, e meditativos que devem ser explorados em maior detalhe. Após esta fase inicial de assimilação, o trabalhador/estudante poderá executar autonomamente.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Os mecanismos pelos quais o Tai Chi e o Chi Kung beneficiam o seu usuário podem ser variadas (J. M. Rodrigues et al., 2022). Na sua base, os exercícios respiratórios com o movimento associado e o estado meditativo e de intenção focada podem cobrir uma grande extensão destes.

De acordo com um estudo que reuniu o testemunho de 345 praticantes de Tai Chi e/ou Chi Kung (J. M. Rodrigues et al., 2022), os benefícios musculoesqueléticos poderão estar diretamente relacionados com melhorias individuais na postura, na flexibilidade, na musculatura dos membros inferiores, e no equilíbrio. Ainda, e de acordo com o mesmo estudo, em perturbações neuropsiquiátricas como a ansiedade e a depressão, os benefícios podem advir das melhorias no humor, e do sentimento de relaxamento e de tranquilidade. Os autores deste estudo propõem que estas melhorias são mediadas pela modulação do sistema nervoso autónomo.

Já na era COVID, estas técnicas também parecem ter variados benefícios na gestão do acrescido stress provocado pelas medidas de afastamento e confinamento. No estudo de Jorge M. Rodrigues et al. (2022) em pleno confinamento, estas técnicas foram eficazes na melhoria do bem-estar psicológico e na luta contra o distress psicológico. Na continuação deste estudo, Rodrigues (2022) concluiu que estas técnicas podem ter benefícios físicos e mentais, e que o programa pode facilmente ser aplicado em contexto laboral.

Também no contexto escolar, o Tai Chi e o Chi Kung

podem ter variados benefícios que permitem a melhoria do bem-estar e do sucesso escolar.

É exemplo o estudo de Kraemer et al. (2016) em que é observado que estas técnicas podem beneficiar os estudantes de medicina, e que estas devem ser implementadas nestas instituições. Da mesma forma, este tipo de intervenções também podem ser aplicadas preventivamente nas escolas (Rodrigues, Lopes, et al., 2021), melhorando o bem-estar dos estudantes e consequentemente a sua performance (Rodrigues, Matos, et al., 2021; Rodrigues et al., 2019; Witt et al., 2005).

Com a proposta apresentada na secção dos resultados, pretendemos dar acesso a um maior número de trabalhadores e estudantes ao potencial que o Tai Chi e o Chi Kung podem ter na melhoria do bem-estar ocupacional. Da mesma forma, é esperado que este artigo produza uma maior consciencialização para a importância da temática que é o bem-estar físico e mental dos trabalhadores e estudantes, e para o impacto que esta tem nos níveis de produtividade e performance.

Concluindo, o Tai Chi e o Chi Kung podem auxiliar na gestão do stress ocupacional e assistir na melhoria das condições laborais, potencializando a produtividade.

MATERIAL SUPLEMENTAR

Tai Chi and Chi Kung for productivity and well-being - standing sequence: <https://youtu.be/bw3mAthiULU>

Tai Chi and Chi Kung for productivity and well-being - seated sequence: <https://youtu.be/LPLn67klu80>

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[26] Abbott, R., & Lavretsky, H. (2013). Tai Chi and Qigong for the Treatment and Prevention of Mental Disorders. *Psychiatric Clinics of North America*, 36(1), 109-119. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.psc.2013.01.011>

[27] Areosa, J. (2018). Work as the stage of suffering. *International Journal on Working Conditions*(15), 81-95. <Go to ISI>://WOS:000441336400006

[28] Areosa, J., & Queirós, C. (2020). Burnout: a re-configured social pathology in the COVID-19 era? *International Journal on Working Conditions*, 71-90.

[29] Batool, S. B., Cheema, B. A., & Siddiqui, S. (2020). Online teaching during Covid 19: Prevalence of occupational stress among University Faculty in Pakistan. *Journal of Research*, 14(2), 194-210.

[30] Chitra, A. (2020). Study on Impact of Occupational Stress on Job Satisfaction of Teachers during Covid-19 Pandemic Period. *Global Development Review*, 4(2), 52-62.

[31] Escorpizo, R. (2008). Understanding work productivity and its application to work-related musculoskeletal disorders. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 38(3), 291-297. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.10.018>

[32] Farnaz, R., Mojgan, B., Vahid, Z., & Farzad, R. (2010). Relationship between general health, occupational stress and burnout in critical care nurses of Tabriz teaching hospitals []. *IJN*, 23(66), 54-63. <http://ijn.iuims.ac.ir/article-1-871-en.html>

[33] Irwin, M. R., Olmstead, R., & Motivala, S. J. (2008). Improving sleep quality in older adults with moderate sleep complaints: a randomized controlled trial of Tai Chi Chih. *Sleep*, 31(7), 1001-1008.

[34] Kim, J. J., Roh, J. H., Won, J. U., Lee, S. Y., & Chang, S. J. (2010). The relationship between occupational stress and burnout among occupational therapists. *Korean Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 22(3), 173-182.

[35] Kraemer, K. M., Luberto, C. M., O'Bryan, E. M., Mysinger, E., & Cotton, S. (2016). Mind-Body Skills Training to Improve Distress Tolerance in Medical Students: A Pilot Study. *Teaching and Learning in Medicine*, 28(2), 219-228. <https://doi.org/10.1080/10401334.2016.1146605>

[36] Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/DOI.10.1002/job.4030020205>

[37] Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. John Wiley & Sons.

[38] Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

[39] Motivala, S. J., Sollers, J., Thayer, J., & Irwin, M. R. (2006). Tai Chi Chih acutely decreases sympathetic nervous system activity in older adults. *Journals of Gerontology. Series A: Biological Sciences and Medical Sciences*, 61(11), 1177-1180. <https://doi.org/10.1093/gerona/61.11.1177>

[40] Notaras, M., & van den Buuse, M. (2020). Neurobiology of BDNF in fear memory, sensitivity to stress, and stress-related disorders. *Molecular Psychiatry*, 25(10), 2251-2274. <https://doi.org/10.1038/s41380-019-0639-2>

[41] O'Byrne, L., Gavin, B., Adamis, D., Lim, Y. X., & McNicholas, F. (2021). Levels of stress in medical students due to COVID-19. *Journal of Medical Ethics*, 47(6), 383. <https://doi.org/10.1136/medethics-2020-107155>

[42] O'Byrne, L., Gavin, B., & McNicholas, F. (2020). Medical students and COVID-19: the need for pandemic preparedness. *Journal of Medical Ethics*, 46(9), 623-626. <https://doi.org/10.1136/medethics-2020-106353>

[43] Phattharasupharerk, S., Purepong, N., Eksakulkla, S., & Siriphorn, A. (2019). Effects of Qigong practice in office workers with chronic non-specific low back pain: A randomized control trial. *Journal of Bodywork and Movement Therapies*, 23(2), 375-381. <https://doi.org/10.1016/j.jbmt.2018.02.004>

[44] Pikaar, R. N. (2012). Case studies--ergonomics in projects. *Work*, 41 Suppl 1, 5892-5898. <https://doi.org/10.3233/wor-2012-0985-5892>

[45] Prall, J., & Ross, M. (2019). The management of work-related musculoskeletal injuries in an occupational health setting: the role of the physical therapist. *J Exerc Rehabil*, 15(2), 193-199. <https://doi.org/10.12965/jer.1836636.318>

[46] Rodrigues, J. M. (2022). Distanciamento social



e saúde mental: percepção de um programa à distância de técnicas tradicionais de biofeedback vegetativo Faculty of Psychology and Education Sciences of the University of Porto. Portugal.

[47] Rodrigues, J. M., Lopes, L., Goncalves, M., & Machado, J. P. (2021). Taijiquan and qigong as a mindfulness cognitive-behavioural based therapy on the treatment of cothymia in school-age children - A preliminary study. *Journal of Bodywork and Movement Therapies*, 26, 329-338. <https://doi.org/10.1016/j.jbmt.2020.12.024>

[48] Rodrigues, J. M., Lopes, L. T., Gonçalves, M., & Machado, J. P. (2022). Perceived Health Benefits of Taijiquan and Qigong. *Alternative Therapies in Health and Medicine*.

[49] Rodrigues, J. M., Matos, L. C., Francisco, N., Dias, A., Azevedo, J., & Machado, J. (2021). Assessment of Qigong Effects on Anxiety of High-school Students: A Randomized Controlled Trial. *Advances in Mind-Body Medicine*, 35(3), 10-19. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/34237025>

[50] Rodrigues, J. M., Mestre, M., Matos, L. C., & Machado, J. P. (2019). Effects of taijiquan and qigong practice over behavioural disorders in school-age children: A pilot study. *Journal of Bodywork and Movement Therapies*, 23(1), 11-15. <https://doi.org/10.1016/j.jbmt.2018.01.019>

[51] Rodrigues, J. M., Santos, C., Ventura, C., & Machado, J. (2022). Mental Health Benefits of a Traditional Vegetative Biofeedback Therapy Online Program during the COVID-19 Lockdown: A Controlled Trial. *Healthcare*, 10(10).

[52] Ryu, H., Lee, H. S., Shin, Y. S., Chung, S. M., Lee, M. S., Kim, H. M., & Chung, H. T. (1996). Acute effect of qigong training on stress hormonal levels in man. *American Journal of Chinese Medicine*, 24(2), 193-198. <https://doi.org/10.1142/s0192415x96000256>

[53] Saganha, J. P., Doenitz, C., Greten, T., Efferth, T., & Greten, H. J. (2012). Qigong therapy for physiotherapists suffering from burnout: a preliminary study. *Zhong Xi Yi Jie He Xue Bao. Journal of Chinese Integrative Medicine*, 10(11), 1233-1239. <https://doi.org/10.3736/jcim20121106>

[54] Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). The burn-out companion to study and practice: A critical analysis. CRC press.

[55] Seica, A., Gonçalves, M., Magalhães Leite,

J., Pereira Machado, J., Magalhães Rodrigues, J., & Johannes Greten, H. (2022). Qigong for the Emotional Exhaustion in Nurses: Implications of a Prospective Randomized Controlled Trial in the COVID-19 Pandemic. *Alternative Therapies in Health and Medicine*.

[56] Skoglund, L., Josephson, M., Wahlstedt, K., Lampa, E., & Norbäck, D. (2011). Qigong training and effects on stress, neck-shoulder pain and life quality in a computerised office environment. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 17(1), 54-57. <https://doi.org/10.1016/j.ctcp.2010.09.003>

[57] Soo, L. M., ChangWon, K., HyunJa, L., & Myung Suk, L. (2004). Effects of Qitraining on anxiety and plasma concentrations of cortisol, ACTH, and aldosterone: a randomized placebocontrolled pilot study. *Stress and Health*, 20(5), 243-248. <https://doi.org/doi:10.1002/smi.1023>

[58] Stogner, J., Miller, B. L., & McLean, K. (2020). Police Stress, Mental Health, and Resiliency during the COVID-19 Pandemic. *Am J Crim Justice*, 45(4), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s12103-020-09548-y>

[59] Wang, Y., Ramos, A. R., Wu, H., Liu, L., Yang, X. S., Wang, J. N., & Wang, L. (2015). Relationship between occupational stress and burnout among Chinese teachers: a cross-sectional survey in Liaoning, China. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(5), 589-597. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0987-9>

[60] Witt, C., Becker, M., Bandelin, K., Soellner, R., & Willich, S. N. (2005). Qigong for Schoolchildren: A Pilot Study. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 11(1), 41-47. <https://doi.org/10.1089/acm.2005.11.41>

[61] Wong, A. K. F., Kim, S., Kim, J., & Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798. <https://doi.org/ARTN 102798>

[62] [10.1016/j.ijhm.2020.102798](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102798)

[63] Wu, S. Y., Zhu, W., Wang, Z. M., Wang, M. Z., & Lan, Y. J. (2007). Relationship between burnout and occupational stress among nurses in China [https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04301.x]. *Journal of Advanced Nursing*, 59(3), 233-239. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04301.x>





DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (AGENDA 2030)

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E GESTÃO NO CONTEXTO IMOBILIÁRIO

Cátia Alexandra Leão de Andrade Oliveira, Francisco Daniel Alves Gaspar, Joana Raposo Clemente, Pedro Miguel da Cunha Miranda

Atlântico Business School, Vila Nova de Gaia, Portugal
catia.oliveira.10421@abs.pt;francisco.gaspar.10303@abs.pt;pedro.miranda.10285@abs.pt

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar as emoções e capacidade de resolução perante objeções diárias no contexto laboral de uma imobiliária, neste caso a Remax do Magoito.

Sendo uma atividade muito dependente do contacto com o público e capacidade dos colaboradores em conseguirem atingir objetivos, torna-se importante medir o nível de desenvolvimento da inteligência emocional (IE) da equipa.

A amostra total do estudo é constituída por 26 participantes da imobiliária Remax do Magoito, que conta com um total de 28 colaboradores, ou seja, uma participação de 93% do total.

O estudo tem por base um inquérito analítico com 45 perguntas realizado on-line na plataforma Microsoft Forms. A pesquisa foi realizada por convite pessoal na Remax do Magoito entre 14 e 18 de fevereiro de 2022.

Este estudo permitiu concluir que esta equipa tem um desenvolvimento de inteligência emocional muito relevante em linha com os objetivos comerciais deste tipo de negócio.

Embora os resultados apontem para a existência de elevados níveis de IE nestes colaboradores, existem aspetos a melhorar relacionados com a autoestima e capacidade de redução do stress e ansiedade, bem como melhorar a empatia com os outros e consequentemente eliminar ou reduzir os possíveis conflitos.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional, Setor Imobiliário, Consultores Imobiliários, Gestão de Pessoas

Código JEL: M10, M14, M54

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the emotions and resolution capacity in the face of daily objections in the work context of a real estate company, in this case Remax - Magoito.

Being an activity very dependent on contact with the public and the ability of employees to achieve goals, it is important to measure the level of emotional intelligence (EI) development of the team.

The total sample of the study consists of 26 participants from the real estate company Remax - Magoito, which has a total of 28 employees, participation of 93% of the total.

The study is based on an analytical survey with 45 questions carried out online on the Microsoft Forms platform. The survey was conducted by personal invitation at Remax - Magoito between February 14 and 18, 2022.

This study allowed us to conclude that this team has a very relevant emotional intelligence development in line with the commercial objectives of this type of business.

Although the results point to the existence of high levels of ID in these employees, there are aspects to improve related to self-esteem and the ability to reduce stress and anxiety, as well as improve empathy with others and consequently eliminate or reduce possible conflicts.

Keywords: Emotional Intelligence, Real Estate Sector, Real Estate Consultants, People Management

INTRODUÇÃO

Este estudo justifica-se como base em uma análise de uma equipa imobiliária que tem um contacto muito próximo, no dia a dia, com clientes e colaboradores do ramo.

Aceitar, reconhecer e integrar determinadas emoções é uma tarefa desafiante. Pensar e refletir sobre o que sentimos, pressupõe lidarmos bem

com as emoções, por mais sofridos ou dolorosos que sejam.

Compreender as emoções, como e para que nos serve, é um dos melhores exercícios para desenvolver a inteligência emocional (IE).

As emoções positivas permitem relacionamentos afáveis com os outros, estimulam o espírito positivo que motiva o indivíduo à proatividade e a não



ser passivo. Ser dotado de inteligência emocional, e esta estar em pleno, gera a criação de relações interpessoais mais fortes e sólidas, promove a auto motivação permitindo e aumentando a motivação para com os outros. Permitirá estimular a proatividade, levando à proatividade permitindo dando espaço à inovação, melhorando o trabalho sob pressão e elevando os níveis de desempenho. Quanto mais responsabilidades tem um colaborador, mais importante é, para essa pessoa, demonstrar inteligência emocional (IE) e, em contrapartida, as habilidades técnicas tornam-se, comparativamente menos importantes (Pastor, 2014).

Não será de menosprezar, em consequência da procura atual do mercado de trabalho, que será necessário a busca pela compreensão do termo Inteligência Emocional, bem como a sua importância para o mundo corporativo no qual estamos inseridos, principalmente na contratação de colaboradores. Desta forma, abordar esta temática, é o reflexo da necessidade das empresas em lidar com os vários tipos de personalidades de seus funcionários, bem como a capacidade dos indivíduos em lidar com suas emoções frente às problemáticas que possam surgir dentro do ambiente de trabalho (Pastor, 2014).

Os colaboradores que estão na linha da frente (front offices), que têm como função principal relacionar-se ou fazer negócios com os clientes, representam uma oportunidade crítica e essencial, através da qual as empresas operacionalizam todos os conceitos de marketing. Esses colaboradores atuam como um canal entre a empresa e os seus clientes, divulgando informações aos mesmos e contribuindo para a concretização e fidelização dos clientes (Jaworski & Kohli, 1993 apud Pastor, 1994). No entanto, a forma como os funcionários alcançam esses objetivos pode não ser tão linear e, consequentemente, poderá variar muito. Será por isso importante motivar e incentivar os colaboradores a focarem uma estratégia orientada para o cliente e a realizarem o seu serviço de forma a proporcionarem benefícios mútuos para a empresa e para os clientes (Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2013). Assim, as empresas devem procurar construir relacionamentos fortes e duradouros com os clientes e os funcionários devem estar aptos a identificar e a satisfazer as necessidades dos clientes.

Para Daniel Goleman (1995), um dos primeiros acadêmicos a formalizar estudos sobre este tema, a IE representa uma habilidade indispensável aos profissionais, está interligada a vários aspetos como relacionamento interpessoal, escolha da carreira profissional, capacidade de lidar e reconhecer as suas próprias emoções, empatia, auto motivação e habilidades sociais.

Baseados nestes pressupostos, e entendendo que a Inteligência Emocional é vista como um elemento de elevado valor acrescentado no mundo corporativo, este trabalho procura responder a seguinte questão de pesquisa: Identificar qual o nível

de Inteligência Emocional dos colaboradores de uma imobiliária.

O presente estudo foi idealizado como sendo um estudo de caso descritivo, com abordagem e quantificação, realizado numa empresa do ramo imobiliário, Remax do Magoito.

A escolha do tema é de grande interesse atual, visto que a Inteligência Emocional é uma competência que rege todas as áreas do indivíduo, podendo trazer benefícios não só na vida pessoal, mas também na profissional. Neste sentido, após a conclusão deste estudo, espera-se contribuir para as pesquisas académicas da Licenciatura em Gestão e Negócios, bem como para as organizações de todos os setores que poderão utilizá-la como fonte orientadora.

Nos capítulos seguintes serão abordados detalhadamente cada um dos tópicos que constituem o foco deste trabalho: inteligência emocional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados assuntos relacionados a Inteligência Emocional (IE), contexto histórico do estudo desse conceito, bem como a repercussão da IE para o ambiente corporativo. Aproveitando o crescimento do interesse por esta temática, o presente capítulo visa disponibilizar uma pesquisa bibliográfica, com abertura para a realização de uma pesquisa de campo, estudo de caso, durante sua execução.

Em tempos de rápidas inovações tecnológicas, cada vez mais os aspetos técnicos estão a ser substituídos pelos avanços tecnológicos, tais como a inteligência artificial e o machine learning. A exigência está agora direcionada para o desenvolvimento das habilidades comportamentais (soft skills), num processo que precisa ser contínuo para lidar com as situações complexas já existentes e as que irão surgir no futuro (Goleman, 1995).

Uma das soft skills mais importantes é da Inteligência Emocional. Esta competência, quando bem trabalhada, permite maior equilíbrio na vida pessoal e no sucesso profissional. A questão inicial seria a de compreender se ela era inata aos indivíduos. Hoje compreendemos que não, e como tal pode ser desenvolvida por qualquer indivíduo (Suzy, 1998).

Ao longo dos últimos anos, a inteligência emocional (IE) tem ganho cada vez mais destaque ao nível da psicologia social e organizacional (Law, Wong e Song, 2004). Vários investigadores têm contribuído para a construção do conceito e também para o estudo da sua relação com outras temáticas organizacionais, como por exemplo a liderança, defendendo que a IE desempenha um papel importante nesta temática (Goleman, 1995).

O termo "Inteligência Emocional" foi formalmente definido, pela primeira vez, em 1990 por Salovey e Mayer como um subconjunto da inteligência social, identificado por Thorndike (1920) como a "capacidade de compreender e gerir homens e mulheres,

rapazes e raparigas, para agir com prudência nas relações humanas" (p.228).

A Inteligência Emocional (IE) é definida como "a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual." (Salovey e Mayer, 1990 p.10).

No seu livro, intitulado "Inteligência Emocional", Goleman (1995) afirma que apenas 20% das aptidões apresentadas pelo indivíduo são referentes ao QI, aptidões essas que acredita serem necessárias para se tornar uma pessoa bem-sucedida, sendo as demais representadas pelo QE (Quociente Emocional), ou outras aptidões.

Além disso, ele aponta o facto de que o carácter de cada indivíduo não é herança genética e por isso, não define vitoriosos ou fracassados no jogo da vida. Os circuitos cerebrais são maleáveis, mostrando que é possível adquirir novas formas de aprendizagem e comportamento, o que implica dizer que as aptidões e o QE podem ser trabalhados e desenvolvidos (Goleman, 1995).

No geral, o objetivo de introduzir a IE no ambiente corporativo, para Goleman (1995), é de aumentar a produtividade, dando ao colaborador maior liberdade para expressar os seus sentimentos, e ao ser estimulada, apresentar as suas ideias e sugestões sabendo que a empresa se preocupa com seu bem-estar. Portanto, o foco é trabalhar o desenvolvimento de indivíduos emocionalmente melhores.

Seja qual for o contexto em que está inserido, o indivíduo está constantemente cercado por outros indivíduos de diferentes culturas, costumes e hábitos. Tendo então que lidar com ações e reações pessoais e de terceiros, além de cobranças internas e externas, havendo a necessidade de gerenciar todas as emoções que possam vir a abatê-lo (PSICOLOGIAVIVA, 2018).

A partir da compreensão do que é IE e a sua natureza, é necessário identificar quais as vantagens da IE nos dias atuais: o conhecimento emocional, regulação do estado de espírito, a habilidade para prevenir a angústia e, ainda, menos discussões, melhores relacionamentos, mais empatia, equilíbrio emocional, mais clareza dos objetivos e ações, melhor capacidade para tomada de decisões, entre outros (Goleman, 1995).

Essas vantagens são consequência das habilidades da IE como: autogestão, que é a forma como as pessoas reagem às situações, quando ocorre do forma pensada, é que se entende a aplicação dessa habilidade (Suzy, 1998); automotivação, que é o uso das nossas preferências e gostos, para nos guiar e ajudar a perseverar na busca dos objetivos e metas; autoconsciência, que é a base da IE, pois é onde a pessoa é capaz de identificar a emoção sentida e a partir disto, trabalhar o consciente para afastar

um estado negativo; empatia, dada como uma aptidão social fundamental para a compreensão dos sentimentos dos outros e adesão do ponto de vista alheio (Goleman, 1995); e habilidades sociais, que são adquiridas quando se tem uma compreensão, identificação e administração das emoções de forma positiva. Ou seja, não ignorando, ou silenciando os sentimentos, mas aprendendo a lidar com as emoções pessoais e dos outros. Entendimento esse, muitas vezes distorcidos pelos líderes empresariais (Suzy, 1998).

Portanto, alguns aspetos podem ser apontados para verificar a IE em cada indivíduo de forma qualitativa. Tais como: A curiosidade em saber sobre pessoas que não conhece, a forma de liderar (se é bom líder ou não), o reconhecimento de suas forças e fraquezas, a capacidade de prestar atenção nas coisas, saber exatamente o que deixa chateado em determinada situação, entre outros (Suzy, 1998).

De modo geral, o ambiente corporativo é descrito como um lugar onde o indivíduo se submete a pressão diária, em prol de um resultado de mercado das empresas. Neste contexto, se torna complicado identificar e gerir as próprias emoções, bem como trabalhar a IE. Neste sentido, essa tem sido uma das habilidades mais requisitadas no mercado de trabalho, visto que, um indivíduo que consegue administrar bem suas emoções, não só trará benefícios para si mesmo, como também para a empresa (Goleman, 2015).

A procura por um indivíduo com o Coeficiente Emocional (QE) avançado ocorre de forma banal, onde um indivíduo mesmo apresentando um bom tempo de experiência de trabalho, não tinha habilidade social quando se tratava dos colegas de trabalho, agindo de forma insustentável com os mesmos. Pensando nisso, cada vez mais tem existido uma preocupação em saber mais sobre IE e as novas aptidões para o futuro, tais como: gestão de pessoas, criatividade e a inteligência emocional (Suzy, 1998).

Desta forma, um profissional com esta característica, consegue desenvolver um ambiente saudável para os colaboradores, deixando-os à vontade para se expressarem sem pré-julgamentos e uma vez motivados, a chegarem a ideias em comum e soluções de problemas mais bem trabalhadas. Ou seja, um profissional com a IE bem trabalhada, consegue motivar uma equipe, aumentar a produtividade e o clima organizacional devido sua habilidade em lidar com os outros e com suas emoções (Goleman, 1995).

Teoria de Goleman

Inteligência emocional é definida como a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, nos motivarmos e gerirmos os impulsos dentro de nós e nos nossos relacionamentos (Goleman, 1995).

Segundo Goleman (1995), a inteligência emocional promove a diminuição dos níveis de ansiedade e stress, cria maior empatia pelo próximo, mais equilíbrio emocional, mais clareza nos objetivos de vida



e capacidade de tomada de decisão, melhor gestão do tempo, aumento da produtividade e de comportamento comprometimento com as metas e maior autoestima e autoconfiança.

Além disso, defende que a inteligência emocional pode ser aprendida e desenvolvida dependendo do exercício quotidiano.

METODOLOGIA

A metodologia desse estudo envolveu uma busca bibliográfica, revisão de literatura e enquadramento teórico da Inteligência Emocional.

Amostra total do estudo é constituída por 26 participantes da imobiliária Remax do Magoito (Portugal), os quais são a nossa unidade de análise.

Questionário composto por 45 perguntas disponível para consulta: <https://shorturl.at/jlsBM>

Grelha de resultados disponível para consulta: <https://shorturl.at/dglzM>

O foco da nossa análise está nos temas em que as pessoas demonstraram uma capacidade superior e inferior (media ponderada >=85% e <=69% respectivamente)

O questionário aplicado foi de carácter quantitativo, em que o modelo utilizado foi o Weisinger (1997) citado por Bar-On, R. (1997), constituído por 45 questões que visavam identificar o grau de habilidade Intrapessoal e Interpessoal.

O colaborador foi convidado a participar de forma anónima e on-line através da plataforma Microsoft Forms entre 14 e 17 fevereiro 2022.

Foi necessário responder de 1 a 7, em que 1 significou ter capacidade baixa e 7 capacidade alta.

Sugerimos uma reflexão aos participantes para que antes de responder tentassem pensar em situações reais, nas quais tenham sido confrontados com as situações descritas

METODOLOGIA

Após integração dos resultados refletidos nas **tabelas** a seguir, realizámos a consolidação dos dados com apuramento da média e percentagem ponderada, de acordo com a escala em que 1 significava "baixa capacidade" e 7 "alta capacidade" em relação aos cenários colocados nas 45 perguntas.

Depois de organizarmos os dados decidimos dar relevância aos temas em que as pessoas demonstraram uma capacidade superior, média ponderada igual ou superior a 85%.

Tem facilidade em estabelecer um consenso com os outros.	5,96	85%
Sabe identificar quando alguém ao seu lado está preocupado.	5,96	85%
Tem capacidade de fazer com que as outras pessoas se sintam bem.	6,12	87%
É capaz de dar conselhos aos outros e apoiá-los quando necessário.	6,15	88%
Consegue identificar as suas mudanças de humor.	6,19	88%
Consegue criar um elo de confiança com os outros.	6,23	89%

Tabela 1 média ponderada =>85%

No lado oposto damos relevância aos assuntos em que as pessoas deste estudo, demonstram

menos capacidade, média ponderada igual ou inferior a 69%

Quando está irritado consegue acalmar-se com facilidade.	4,35	62%
Consegue agir de forma produtiva quando confrontado com situações que lhe provocam ansiedade.	4,38	63%
Quando é confrontado com tarefas desinteressantes consegue auto motivar-se para tirar partido desse trabalho.	4,58	65%
Consegue refletir sobre sentimentos negativos sem se deixar influenciar pelos mesmos.	4,62	68%
Consegue alterar ou acabar com rotinas pouco eficazes.	4,62	68%
Comunica com eficácia os seus sentimentos.	4,73	68%
Agir de forma produtiva quando está irritado.	4,77	68%
Consegue comunicar corretamente o que sente.	4,77	68%
Consegue manter a calma, quando é confrontado com a irritabilidade de outra pessoa.	4,85	69%
Passa imediatamente das palavras aos atos.	4,85	69%

Tabela 2 média ponderada =<69%

Mais positivo

No contexto deste negócio, destacamos os pontos mais positivos que mostram um nível Elevado de desenvolvimento de inteligência emocional da equipa:

- Consegue criar um elo de confiança com os outros;
- É capaz de dar conselhos aos outros e apoiá-los quando necessário;
- Tem capacidade de fazer com que as outras pessoas se sintam bem;
- Tem facilidade em estabelecer um consenso com os outros.

Menos positivo

No mesmo contexto, destacamos os pontos menos positivos que mesmo assim mostram um nível elevado de desenvolvimento de inteligência emocional da equipa:

- Consegue agir de forma produtiva quando confrontado com situações que lhe provocam ansiedade;
- Consegue refletir sobre sentimentos negativos sem se deixar influenciar pelos mesmos;
- Agir de forma produtiva quando está irritado;
- Consegue manter a calma, quando é confrontado com a irritabilidade de outra pessoa.

CONCLUSÕES

No contexto do negócio imobiliário, é uma equipa com um nível de desenvolvimento de inteligência emocional muito relevante e focada nas capacidades mais eficazes para a concretização de transações:

- Facilidade em estabelecer um consenso com os outros;
- Sabem identificar quando alguém ao seu lado está preocupado;
- Têm capacidade de fazer com que as outras pessoas se sintam bem;
- São capazes de dar conselhos aos outros e apoiá-los quando necessário;
- Conseguem identificar as suas mudanças de humor;
- Conseguem criar um elo de confiança com os outros

O estudo apresenta limitações, devido ao tamanho da amostra não foi possível realizar testes estatísticos mais aprofundados e trata-se somente de

uma unidade da Remax.

Sugerimos realizar outros estudos em mais unidades do setor imobiliário e realizar comparações do tema de pesquisa com amostras mais expressivas e testes paramétricos e não paramétricos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Bar-On, R. (1997). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto, Canada: Multi-Health Systems. Consultado a 13 de fevereiro 2022.

[2] Goleman, D. (1995). Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.

[3] Korschun, D., Bhattacharya, C., Swain, S. D., Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees (July 19, 2013). ESMT Working Paper No. 11-05 (R1), Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1856475> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1856475> Consultado a 13 de fevereiro 2022.

[4] Law, K. S., Wong, C.-S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3),

483–496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483> Consultado a 13 de fevereiro 2022.

[5] Pastor, I. (2014). Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. *Procedia Economics and Finance*, 15: 985 – 992. Consultado a 13 de fevereiro 2022.

[6] Psicologiaviva (2018). <https://blog.psicologiaviva.com.br/o-que-e-inteligencia-emocional/> Consultado a 13 de fevereiro 2022.

[7] Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–221. doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG Consultado a 13 de fevereiro 2022.

[8] Suzy, F. (1998). Competência Emocional. *O Caminho Para a Vitória*. Editora Corrente (pg. 52-68). Consultado em 15 de fevereiro de 2022

[9] Thorndike, E.L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29. <https://doi.org/10.1037/h0071663> Consultado a 13 de fevereiro 2022.

[10] Weisinger, H. (1997). Inteligência Emocional no Trabalho. Rio de Janeiro: Objetiva.



COMPORTAMENTO DO CIDADÃO EM RELAÇÃO AO CONSUMO CONSCIENTE E DESCARTE DE LIXO: UM ESTUDO LONGITUDINAL

Claudio Luiz Chiusoli, Paula Cristina Veneroski, Angela Cheremeta

Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO, Paraná, Brasil
prof.claudio.unicentro@gmail.com; angelacheremeta538@gmail.com

RESUMO

Objetivo do estudo: Analisar os hábitos dos cidadãos de uma cidade do Paraná sobre a separação e consciência ambiental em relação ao lixo reciclável

Metodologia: Foi adotado o estudo longitudinal, em que foram realizadas 2 rodadas de entrevistas, sendo 150 entrevistas na primeira rodada, e 230 na segunda rodada, mediante amostragem não probabilística por meio de entrevista on line (google forms).

Originalidade / Relevância: Foram realizadas pesquisas em uma cidade de pequeno porte do estado do Paraná e a pesquisa faz um comparativo entre dois períodos, 2017 e 2020, junto aos cidadãos.

Principais resultados: Verificou-se que 77% preocupam-se com a preservação do meio ambiente; 73% consideram a separação do lixo importante; 73% acham importante a realização da coleta seletiva; 73% consideram que a separação do lixo é obrigação de todos; 68% gostariam de mais informações sobre como separar o lixo; 64% separam o lixo para não desperdiçar material reciclável; 64% buscam reduzir a quantidade de lixo que produzem; 33% consideram que na compra de um produto preocupam-se com o destino da embalagem que estão adquirindo; 24% concordam que a falta de informação os deixa desmotivados para separar o lixo; 21% concordam que o lixo é destinado/descartado de forma adequada em sua cidade; 21% concordam que existe coleta seletiva em seu bairro; 20% concordam que, no seu bairro, os vizinhos estão preocupados em colaborar com a coleta seletiva; 19% concordam que o poder público da cidade incentiva e ajuda na separação e descarte correto do lixo.

Contribuições metodológicas e para a gestão: Com o crescimento das cidades e da população, as quantidades de resíduos gerados aumentam e, quando mal administrados, são responsáveis por uma grande quantidade de novos problemas para a sociedade e meio ambiente. Então, é importante saber como a população se comporta em relação à organização e separação de lixo, considerando a consciência que têm em relação à proteção do meio ambiente.

Conclusões: foi apontar os hábitos dos cidadãos em relação ao seu entendimento a respeito da separação de lixo e reciclável, o qual pode servir de norteador para as políticas públicas municipais.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Lixo Reciclável, Educação ambiental, Cidadão.

Código JEL: Q 53, Q 56, Q 560

ABSTRACT

Study objective: Analyze the habits of the citizens from a city in Paraná about separation and environmental awareness in relation to recyclable waste

Methodology: Is a longitudinal study, in which 150 interviews were carried out in the first round; and 238 interviews were carried out in the second round, using non-probabilistic sampling through online interviews (google forms).

Originality / Relevance: Research was carried out in a small city in the state of Paraná and the research makes a comparative between two periods, 2017 and 2020, with the citizens

Main results: was found that 77% are concerned with the preservation of the environment; 73% consider the separation of garbage important; 73% think it is important to carry out selective collection; 73% consider that the separation of garbage is everyone's obligation; 68% would like more information on how to sort waste; 64% separate the garbage to avoid wasting recyclable material; 64% seek to reduce the amount of waste produced; 33% consider that when purchasing a product, they are concerned about the destination of the packaging that they are purchasing; 24% agree that the lack of information makes them unmotivated to separate the garbage; 21% agree that garbage is properly disposed of in their city; 21% agree that there is selective collection in their neighborhood; 20% agree that neighbors in their neighborhood are concerned about collaborating with selective collection; 19% agree that the city government encourages and helps in the separation and correct disposal of garbage



Methodological and management contributions: It is estimated that with the growth of cities and population, the amounts of waste generated increase and, when poorly managed, are responsible for a large number of new problems for the society and the environment. So, it is important to know how the population behaves in relation to the organization and separation of garbage, considering the conscience they have in relation to the protection of the environment

Conclusions: was to point out the habits of citizens in relation to the their understanding about separation of garbage and recyclables, which can serve as a guide for municipal public policies.

Keywords: Sustainability, Recyclable trash, Environmental education, Citizen

INTRODUÇÃO

Nos lares, é comum a utilização da reciclagem e reaproveitamento dos resíduos, começando pela separação dos vários tipos de lixo produzidos para descartar em aterros ou mesmo para reciclagem (Chiusoli & Derhon, 2020).

Ao levar em consideração que a sociedade é responsável pelo desenvolvimento sustentável, o foco está no comportamento individual do consumidor, uma vez que a coletividade é resultado conjunto das ações dos indivíduos (Silva & Gomez, 2010).

A definição de Sustentabilidade, usado na elaboração de políticas públicas, tem origem por meio do relatório conhecido como "Nosso Futuro Comum", publicado em 1987, o qual sugere que a satisfação das necessidades humanas é o maior objetivo do desenvolvimento em contraponto às aspirações referentes à qualidade de vida da humanidade e às limitações conferidas pela natureza (Sen, 2013).

Os programas iniciais de coleta seletiva e reciclagem de resíduos sólidos surgiram na década de 80, a fim de garantir a redução da geração dos resíduos sólidos domésticos e estimular a reciclagem, com o envolvimento da participação da gestão pública, empresas e segmentos da sociedade civil (Netto; Almeida Guimarães & Junior, 2017).

A questão problema do estudo é: como a população se comporta em relação ao consumo consciente de produtos e seu descarte?

Dessa forma, o estudo justifica-se, uma vez que o consumo e descarte consciente do lixo podem contribuir para uma melhor qualidade de vida do ambiente doméstico, das pessoas, das empresas, na gestão pública e na coleta dos resíduos sólidos e orgânicos.

Tendo em vista ainda que estudos apontam que a gestão e disposição de resíduos sólidos, quando realizadas de forma inadequada, causam impactos socioambientais (Dacoregio, Domingos & Jappur, 2020), uma maneira de solucionar e minimizar o problema do lixo é por meio do reaproveitamento e reciclagem de embalagens que seriam indevidamente destinadas aos lixões e aterros sanitários, sendo uma forma de economizar recursos naturais, água e energia (Nunes, 2018).

O objetivo do estudo é analisar os hábitos dos cidadãos sobre a separação e consciência ambiental em relação ao lixo reciclável.

Como objetivos específicos, tem-se como proposta levantar: i) quanto se preocupam com a preservação do meio ambiente; ii) se consideram a separação do lixo

importante; iii) quanto consideram importante a realização da coleta seletiva; iv) se consideram que a separação do lixo é obrigação de todos; v) se deseja informações sobre como separar o lixo; vi) se separam o lixo para não desperdiçar material reciclável; vii) se buscam reduzir a quantidade de lixo que produzem; viii) se na compra de um produto se preocupam com o destino da embalagem que estão adquirindo; ix) se a falta de informação os deixa desmotivados para separar o lixo; x) se o lixo é destinado/descartado de forma adequada em sua cidade; xi) se tem conhecimento se existe coleta seletiva em seu bairro; xii) se no bairro que residem os vizinhos estão preocupados em colaborar com a coleta seletiva; e xiii) se o poder público da cidade incentiva e ajuda na separação e descarte correto do lixo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para tratar do comportamento em relação ao tema proposto, é necessário a apresentação de alguns conceitos, deixando assim esclarecido o que é educação ambiental e sustentabilidade ambiental.

Educação ambiental

Educação é um tema bastante amplo em sua totalidade, porém outro assunto que está chamando a atenção é a educação ambiental, que é melhor definida como sendo o modo com que as pessoas lidam com a autopreservação do meio ambiente, uma vez que se faz necessário para o bem de todos.

Portanto, nesse sentido, o Conselho Nacional Do Meio Ambiente também definiu a educação ambiental como sendo um processo de formação e informação orientado para o desenvolvimento da consciência crítica sobre as questões ambientais.

Segundo Jacobi (2003), embora a educação ambiental seja uma condição necessária para modificar um quadro de crescente degradação socioambiental, ainda não é o suficiente. Logo, a educação ambiental é um processo educacional de estudo e aprendizagem dos problemas ambientais e suas interligações com o homem, na busca de soluções que visem a preservação do meio ambiente (Fernandes, Costa & Souza, 2020).

A educação ambiental busca valores que conduzam a uma convivência harmoniosa com o ambiente e as demais espécies que habitam o planeta.

Nesse aspecto, Anjos (2019) afirma que, seja como for, a visão atual da natureza potencializada pela tecnologia, herdou o projeto de dominação assentado no dualismo homem-natureza, na qual a última é

instrumentalizada em benefício do primeiro. Em outras palavras, universalizou-se a postura, onde se tornou dogma, de transformar o conhecimento da natureza em instrumento de domínio da mesma.

Entretanto, é um componente essencial no processo de formação e educação permanente, com uma abordagem direcionada para a resolução de problemas e que contribui para o envolvimento ativo do público, tornando assim o sistema educativo mais relevante e mais realista, estabelecendo uma maior interdependência entre estes sistemas e o ambiente natural e social, com o objetivo de um crescente bem-estar das comunidades humanas (Leff, 2001).

Trata-se de um tema de muita importância, pois além de conscientizar as pessoas o quanto a sustentabilidade é necessária, também faz com que as elas executem projetos, ideias ou opiniões que estejam relacionados à sustentabilidade e à preservação ambiental.

Em terreno altamente político e ideológico, a educação ambiental surgiu como proposta ao enfrentamento dessa crise através da articulação entre as dimensões social e ambiental (Fernandes, Costa & Souza, 2020). Leff (2001) afirma que a escola é um dos elementos para que a educação ambiental se efetive, porém diz também que os princípios da gestão ambiental e da democracia participativa propõem a necessária transformação dos Estados Nacionais e da ordem internacional para uma convergência dos interesses em conflito e dos objetivos comuns dos diferentes grupos e classes sociais em torno do desenvolvimento sustentável e da apropriação da natureza.

O fortalecimento dos projetos de gestão ambiental local e das comunidades de base está levando os governos federais e estaduais, como também intencionalidades e municipalidades, a instaurar procedimentos para dirimir pacificamente os interesses de diversos agentes econômicos e grupos de cidadãos na resolução de conflitos ambientais, através de um novo contato social entre o Estado e a sociedade civil.

De acordo com Galiuzzi e Freitas (2005), reflexões sobre questões metodológicas, sobre tudo, pesquisa qualitativa, vêm sendo cada vez mais necessárias e presentes no contexto acadêmico e científico, indicando um movimento de resignificação da prática de investigação em Ciências Humanas e Sociais. Nesse cenário, a perspectiva sócio histórica constitui-se como um enfoque teórico- metodológico profícuo para a área da educação.

Portanto, a participação e sensibilização da população na educação ambiental devem estar inseridas no cotidiano das famílias, no trabalho, na escola e estimular a mudança de hábito no destino de resíduos sólidos (Bravo, et al 2018).

Segundo Cigainki Lisbinski (2020), as campanhas educativas sobre lixo e seus afins são de extrema importância para movimentar a população a fim de que adquiram o hábito de separar os lixos e reciclar; embora a reciclagem por si só não possa ser considerada a solução para os problemas, se toda a sociedade fizer a sua parte pode haver uma grande diminuição da quantidade de

lixo nos aterros, uma vez que só seria para lá destinado o que realmente não poder ser reutilizado.

É de fundamental importância a conscientização das pessoas quanto a separação do lixo em duas respectivas partes, as quais seriam o lixo orgânico e o lixo seco, sendo o último destinado às empresas de reciclagem e reaproveitamento (Chiusoli & Derhon, 2020).

Sustentabilidade ambiental

Entende-se sustentabilidade como um processo que deve ser implantado a longo prazo, pois para que haja um desenvolvimento sustentável é preciso trocar o atual modelo de desenvolvimento: o capitalista – industrial. Mesmo esse desenvolvimento sendo preciso, é necessário obter uma maneira de que o desenvolvimento ocorra com sustentabilidade, considerando o pleno desenvolvimento dos seres humanos, animais, plantas e de todo o planeta terra (Melo, Cintra & Luz, 2020).

De acordo com Leff (2001), o princípio da sustentabilidade surge como uma resposta a fratura da razão modernizadora e como uma condição para construir uma nova racionalidade produtiva, sendo fundada no potencial ecológico e em novos sentidos de civilização a partir da diversidade cultural do gênero humano.

Trata-se da reapropriação da natureza e da invenção do mundo, não só de um mundo no qual caibam muitos mundos, mas de um mundo conformado por uma diversidade de mundos, abrindo o cerco da ordem econômica-ecológica globalizada.

Entretanto, o processo de transição desse sistema para outro somente será possível através da Educação Ambiental, uma vez que esta fornece a base teórica para se chegar à sustentabilidade.

Sendo que é pela integração das esferas: Política, Social, Econômica e Ambiental que se chegará à plenitude do desenvolvimento sustentável, ou seja, através da Educação Ambiental. Segundo a ideia de Fernandes, Costa e Souza (2020), onde não há legislação de uso e ocupação do solo, nem legislação ambiental, certamente haverá poluição do ar e água, distribuindo doenças pela comunidade afora. Sim, pois estas contaminações podem alcançar outras regiões e territórios, via água dos rios e represas, via chuva ácida, afetando plantações e águas subterrâneas, enfim a qualidade de vida, pois não há controle. A economia, por sua vez, passará a responder com a fragmentação humana, em que algumas áreas se desenvolvem e seus mercados florescem com a globalização.

Para Leff (2001), a crise ambiental veio questionar a racionalidade e os paradigmas teóricos que impulsionaram e legitimaram o crescimento econômico, negando a natureza. A sustentabilidade ecológica aparece assim como um critério normativo para a reconstrução da ordem econômica, como uma condição para a sobrevivência humana e um suporte para chegar a um desenvolvimento duradouro, questionando as próprias bases da produção. Portanto, o princípio da sustentabilidade surge com a globalização; a sustentabilidade ambiental é a capacidade do sistema em manter o seu estado constante no tempo, porém a tal ponto



de incorporar a problemática da relação homem com a natureza. Logo, a educação ambiental é a base científica para a sustentabilidade, um processo que precisará atingir a sociedade como um todo, sem afetar nenhum elemento físico, mental ou espiritual de transformação, visto que se faz necessária essa integração para finalmente ocorrer o desenvolvimento a partir da sustentabilidade (Roos & Becker, 2012).

De todo modo, é possível dizer que a sustentabilidade ambiental está associada ao uso de recursos renováveis. Quando se mantém as estruturas produtivas visadas por um apoio vital em recursos renováveis, cuja a capacidade de auto-renovação seja garantida, terá assim uma característica fundamental do modelo de sustentabilidade defendido: os rendimentos econômicos serão ao longo do tempo (BRAVO, 2018).

Para Stefano e Teixeira (2014) os grandes desafios para os educadores ambientais são, de um lado, o resgate e o desenvolvimento de valores e comportamentos (confiança, respeito mútuo, responsabilidade, compromisso, solidariedade e iniciativa), e de outro, o estímulo a uma visão global e crítica das questões ambientais e a promoção de um enfoque interdisciplinar que resgate e construa saberes.

Por isso a sustentabilidade traz uma visão de desenvolvimento que busca superar o reducionismo e estimular um "pensar" e fazer sobre o meio ambiente diretamente vinculado ao diálogo entre saberes; logo, a participação aos valores éticos, considerados valores fundamentais para fortalecer a complexa instrução entre sociedade e natureza. Porém, é nesse sentido que o papel dos professores(as) é fundamental para impulsionar as transformações de uma educação que assume compromisso com a formação de valores como parte de um processo coletivo (Munch & Souza, 2013).

Contudo, a sustentabilidade está prejudicada pelo consumo exagerado. A esse contexto todo é possível acrescentar o discurso do Presidente do Uruguai, José Pepe Mujica, na reunião mundial sobre desenvolvimento sustentável na Rio + 20, que repercutiu mundialmente, dizendo que "A grande crise ecológica, é política.

O homem não governa hoje, senão as forças envolvidas são as forças que governam o homem". Alegando que a humanidade não veio ao mundo para se "desenvolver" de modo geral e infinitamente, mas sim para ser feliz.

Para Hopwood, Mellor e O'Brien (2005), torna-se evidente que o conceito de sustentabilidade está ligado à questão ambiental, mas não se reduz a ela. A sustentabilidade é uma temática vinculada à cultura, à sociedade e ao próprio ser humano, pois o conceito de desenvolvimento sustentável é uma forma de combinar as preocupações crescentes a respeito de problemas ambientais com as socioeconômicas.

A sustentabilidade está associada ao compromisso social e relacionada ao processo participativo de construção no qual as instituições políticas, a sociedade civil e os grupos de interesses organizados encontram espaço para exercer seu papel de representação política e institucional. Logo, a consciência ecológica está

ligada à preservação do meio ambiente. Sendo que a importância da preservação dos recursos naturais passou a ser uma preocupação mundial, por isso nenhum país pode se eximir de sua responsabilidade (Silveira & Lorenzetti, 2021)

Para refletir, o poder público deveria ser responsável por promover a educação ambiental em todos os níveis de ensino, bem como a conscientização pública para a preservação do meio ambiente.

METODOLOGIA

O estudo se pautou por meio de um levantamento bibliográfico sobre o tema, o qual, de acordo com Gil (2017) Cervo, Bervian e Silva (2007), é elaborado com base em matérias já publicadas sobre determinado assunto em variadas fontes, tais como livros, artigos científicos e outras publicações.

Quanto à natureza das variáveis e objetivo, o método utilizado foi o quantitativo, que significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim também como um emprego e cursos, e técnicas como porcentagem média e mediana (Aaker, Kumar & Day, 2001; Hair, 2005). A população e unidade de observação foram os cidadãos de uma pequena cidade do interior do Paraná, sendo consideradas 13 variáveis, sendo 3 relacionadas ao perfil (gênero, faixa etária e escolaridade), e as demais questões abordaram temas alinhados conforme os objetivos específicos.

Quanto às escalas utilizadas, predominou-se a ordinal, mediante escala concordo/discordo de 5 pontos, sendo que a escala ordinal é obtida pela classificação dos objetivos ordenados em função de alguma variável em comum (Aaker, Kumar & Day, 2001; Malhotra, 2011).

Em 2017, foram em um total de 150 entrevistas; e em 2021, 230 cidadãos da cidade de Pitanga foram entrevistados; foi considerada a técnica de amostragem como não probabilísticas por conveniência. De acordo com Gil (2017), se classifica como amostragem não probabilística a que não apresenta fundações matemáticas ou probabilísticas, dependendo unicamente de critérios do pesquisador. Em relação à coleta dos dados, foi realizada por meio de levantamento, e a forma da abordagem ocorreu por meio eletrônico (google forms).

Quanto à procedência dos dados, foram utilizados dados primários, que são informações coletadas para o propósito da questão (Kotler & Armstrong, 2005).

Quanto ao recorte, foi feito um recorte transversal, que se trata de uma pesquisa feita em um momento em específico e uma única vez (Flick, 2012).

Na técnica estatística utilizada, a análise dos dados consistiu-se em análises univariadas e bivariadas com base em frequências absolutas e relativas. As medidas de associação foram testadas por meio do teste não paramétrico Qui-Quadrado (Siegel & Castellan, 2017). O teste é uma estatística utilizada que avalia se as observações não pareadas entre duas variáveis são independentes entre si, sendo aplicadas ao nível de significância de 5%, para testar se deve ou não rejeitar as hipóteses postuladas. Assim, se o p-valor obtido for abaixo de 5% ($p \leq 0,05$), as variáveis são independentes,

e as hipóteses devem ser rejeitadas; caso contrário, se for acima de 5%, não podem ser rejeitadas.

Vale registrar que para aplicação do teste, a escala concordo/discordo de 5 pontos foram ajustadas para três pontos, como concordo/indiferente/discordo.

Portanto as hipóteses da pesquisa foram:

H0: Não há diferença significativa na opinião dos cidadãos em relação às variáveis investigadas segmentadas por gênero.

H1: Não há diferença significativa na opinião dos cidadãos em relação às variáveis investigadas segmentadas por faixa etária.

H2: Não há diferença significativa na opinião dos cidadãos em relação às variáveis investigadas segmentadas por grau de instrução.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dessa etapa, analisa-se os resultados obtidos por meio do estudo de campo que englobou temas pertinentes a avaliação do comportamento da população em relação ao consumo consciente. A estrutura é composta por 13 Quadros, todos segmentados por gênero, faixa etária e escolaridade.

O Quadro 14 faz um resumo comparativo dos resultados obtidos em dois momentos, ano de 2017 e 2021; e o Quadro 15 apresenta os resultados do teste estatístico, o Qui-Quadrado de Pearson, com os dados dessa última pesquisa.

Em relação ao perfil dos entrevistados, tem-se que 61% dos respondentes foram homens, e 39% por mulheres. Quanto à escolaridade, 26% declararam ter ensino fundamental, 46% ensino médio, e 28% ensino superior; e em relação à faixa etária, tem-se que 37% tinha idade entre 15 e 25 anos 39% de 26 a 35 anos, e 24% acima de 36 anos.

	16/25	26/35	36 +	Fund	Médio	Sup	Total
Concordo	15%	19%	32%	23%	17%	24%	21%
Indiferente	7%	4%	7%	8%	4%	8%	6%
Discordo	78%	77%	61%	68%	79%	68%	73%
Total	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 1 O lixo é descartado de forma adequada em minha cidade | Fonte: pesquisa (2021)

O Quadro 1 apresenta o tema referente à variável "O lixo é descartado de forma adequada em minha cidade"; que apresenta um p-valor de 0,927 para a hipótese H0, um p-valor de 0,119 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,393 para a hipótese H2. De acordo com o teste, indica que as hipóteses não devem ser rejeitadas, ou seja, na segmentação dos dados por gênero, faixa etária e escolaridade, não há diferença significativa entre a proporção das respostas.

Deste modo, 73% dos respondentes discordam dessa afirmação, demonstrando que houve um aumento na taxa de discordância em relação à pesquisa anterior (2017), em que o índice era de 25%. Isso indica uma despreocupação da população em relação a esse tema. Importante ressaltar que essa atitude de descarte

correto do lixo passa pela educação e consciência ambiental de cada cidadão, e que sem a real participação do gestor público essa mudança de comportamento pode se tornar ainda mais difícil (NUNES, 2018).

	16/25	26/35	36 +	Fund	Médio	Sup.	Total
Concordo	77%	72%	66%	62%	83%	65%	73%
Indiferente	7%	10%	14%	18%	3%	14%	10%
Discordo	16%	18%	20%	20%	14%	21%	18%
Total	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 2 Considero a separação do lixo importante | Fonte: pesquisa (2021)

Por meio do Quadro 2, que aponta o tema "considero a separação do lixo importante", apresenta um p-valor de 0,996 para a hipótese H0; e um p-valor de 0,610 para a hipótese H1, indicando que as hipóteses não devem ser rejeitadas. Ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária, não há diferença significativa entre as respostas. No entanto, a hipótese H2 apresenta um p-valor de 0,004 para a escolaridade, a qual deve ser rejeitada.

No geral, 73% entende ser importante esse tema de separação do lixo, valor aproximado ao apresentado no estudo anterior, em que o índice foi de 84%. Destacando que os cidadãos de menor escolaridade (fundamental) são os que menos consideram importante, com um índice de 66%. Dito isto, apesar do lixo em si ser colocado em sacolas plásticas, muitas vezes de supermercado, é muito provável que ainda seja descartado de forma inapropriada e sem separação do que é reciclável e do que é orgânico (Mucelin & Bellini, 2008)

	16/25	26/35	36 +	Fund	Médio	Sup	Total
Concordo	20%	20%	27%	18%	19%	29%	21%
Indiferente	6%	4%	7%	10%	3%	6%	6%
Discordo	75%	76%	66%	72%	79%	65%	73%
Total	100	100	100	100	100%	100	100

Tabela 3 Existe coleta seletiva na minha rua | Fonte: pesquisa (2021)

A pergunta "existe coleta seletiva na minha rua", apresenta um p-valor de 0,111 para a hipótese H0, um p-valor de 0,750 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,140 para a hipótese H2. Resultados que sugerem que as hipóteses não devem ser rejeitadas, pois não apresentam diferenças significativas entre as proporções das respostas dos respondentes quanto ao perfil por gênero, faixa etária e escolaridade.

Destaca-se que no estudo anterior o índice de concordância foi de 78%, e atualmente caiu para 21%. Tal queda pode se dar pelo fato de o recorte da própria pesquisa sondar o perfil dos respondentes em regiões diferentes quanto a moradia, e que esse evento de coleta pode não existir realmente ou não ser tão regular.

Muito provável de que exista escala para a coleta de lixo nos bairros e, como ressaltava Rezende, et al., (2016), na gestão de coleta, as cidades precisam de cumprir,



de forma prática, as leis que garantam a saúde do meio ambiente e da população quanto a coleta e descarte de lixos sólidos, por isso a percepção do cidadão quanto a essa questão.

	16/25	26/35	36 +	Fund	Médio	Sup	Total
Concordo	76%	74%	66%	62%	82%	68%	73%
Indiferente	6%	10%	14%	15%	5%	12%	9%
Discordo	18%	16%	20%	23%	13%	20%	18%
Total	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 4 Acho importante a realização da coleta seletiva de lixo | Fonte: pesquisa (2021)

Constata-se, por meio do **Quadro 4**, com a pergunta "acho importante a realização da coleta seletiva", que se tem um p-valor de 0,921 para a hipótese H0, um p-valor de 0,471 para a hipótese H1, o que sugere que as hipóteses não devem ser rejeitadas. Ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero, faixa etária e instrução, não há diferença significativa entre as respostas. Por outro lado, a hipótese H2 apresenta um p-valor de 0,039, o que sugere que deve ser rejeitada.

No estudo anterior, o índice de concordância foi de 85%, contra 73% no estudo atual. Um fato a considerar é a diferença significativa quanto a escolaridade: o cidadão de perfil com grau de instrução de ensino médio assinala uma maior concordância, com 82%.

Considerando os achados, fato é que a coleta seletiva de lixo tem um papel importante, pois toneladas de lixo são produzidas todos os dias, e sua destinação é um fator de impacto para o meio ambiente e sua preservação de forma sustentável (Souza & Petroni, 2009).

	16/25	26/35	36 +	Fund	Médio	Sup	Total
Concordo	15%	18%	27%	23%	14%	23%	19%
Indiferente	7%	6%	14%	10%	6%	11%	8%
Discordo	78%	77%	59%	67%	80%	67%	73%
Total	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 5 O poder público da minha cidade incentiva a separação correta do lixo | Fonte: pesquisa (2021)

No **Quadro 5** apresenta-se a questão que aborda "o poder público da cidade incentiva a separação correta do lixo", e resulta em um baixo de índice de concordância, com 19% (no último estudo, o índice foi de 51%). Considerando o teste do Qui Quadrado, a hipótese H0 apresenta um p-valor de 0,420; a hipótese H1, um p-valor de 0,087; e um p-valor de 0,234 para a hipótese H2, indicando que as hipóteses não devem ser rejeitadas.

Ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero, faixa etária e instrução, não há diferença significativa entre as respostas.

Considerando o papel da gestão pública na condução da coleta e descarte do lixo, e as possíveis dificuldades na condução, vale destacar que a inserção dos catadores de materiais recicláveis tem um aspecto social muito importante, uma vez que são um dos principais agentes envolvidos na reciclagem e na coleta

seletiva de resíduos sólidos no Brasil, desempenhando um papel indispensável na política nacional de resíduos sólidos, e que pode auxiliar na gestão do poder público local (Fernandes, Costa & Souza, 2020).

	16/25	26/35	36 +	Fund	Médio	Sup	Total
Concordo	68%	67%	54%	63%	71%	53%	64%
Indiferente	11%	13%	20%	15%	10%	20%	14%
Discordo	21%	20%	27%	22%	19%	27%	22%
Total	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 6 Separo o lixo para não desperdiçar material reciclável | Fonte: pesquisa (2021)

O **Quadro 6** refere-se à questão "separo o lixo para não desperdiçar material reciclável", que apresenta um p-valor de 0,127 para a hipótese H0, um p-valor de 0,443 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,196 para a hipótese H2. Tal resultado indica que as hipóteses não devem ser rejeitadas. Ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero, faixa etária e instrução não há diferença significativa entre as respostas. O estudo anterior apontava um índice de 70%, e agora observa-se uma leve redução, para 64%, o que sugere que o cidadão tem se mostrado consciente com essas ações. Essa consciência abre espaço para assunto que provavelmente devem e são discutidos nas escolas, pois proporcionam um momento de grande importância para a formação e educação da futura geração (Melo, Cintra & Luz, 2020).

	16/25	26/35	36 +	Fund	Médio	Sup	Total
Concordo	24%	26%	21%	18%	24%	29%	24%
Indiferente	11%	12%	25%	15%	13%	18%	15%
Discordo	64%	62%	54%	67%	63%	53%	61%
Total	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 7 A falta de informação me deixa desmotivado para separar o lixo | Fonte: pesquisa (2021)

No **Quadro 7**, a pergunta "a falta de informação me deixa desmotivado para separar o lixo", apresenta um p-valor de 0,609 para a hipótese H0, um p-valor de 0,212 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,526 para a hipótese H2, indicando que as hipóteses não devem ser rejeitadas. Ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero, faixa etária e instrução, não há diferença significativa entre a proporção das respostas.

Vale lembrar que no estudo anterior o índice de concordância foi de 50%, e agora é de 24%. Importante ressaltar que, muitas vezes, a dificuldade de acesso às fontes de informação, privadas ou públicas, podem ser por fragilidades institucionais e pela falta de estrutura para disponibilizar dados confiáveis quanto ao tema coleta seletiva e reciclagem de lixo, ainda mais se tratando de um estudo em uma cidade de pequeno porte, na qual muitos moram ainda na zona rural (Meireles & Moraes, 2018).

	16/25	26/35	36 +	Fund	Médio	Sup	Total
Concordo	78%	73%	64%	63%	82%	67%	73%
Indiferente	6%	10%	14%	13%	5%	14%	9%
Discordo	16%	17%	21%	23%	13%	20%	18%
Total	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 8 Separar o lixo é obrigação de todos | Fonte: pesquisa (2021)

O **Quadro 8** objetiva saber a opinião sobre a afirmação "separar o lixo é obrigação de todos". 73% dos respondentes concordam com essa afirmação; no estudo anterior o índice foi de 75%.

Considerando o teste Qui Quadrado, apresenta um p-valor de 0,803 para a hipótese H₀, um p-valor de 0,379 para a hipótese H₁, que sugere que as hipóteses não devem ser rejeitadas. Ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária não há diferença significativa entre as respostas.

Por outro lado, na hipótese H₂, o p-valor é de 0,046, indicando que a hipótese deve ser rejeitada, por apresentar proporções diferentes nas respostas por grau de instrução, com destaque para os respondentes de instrução do nível médio, cujo índice é de 82%.

Com a expansão da população na área urbana, atrelada à elevação dos níveis de produção e consumo de bens, a geração de resíduos aumenta e, nesse sentido, é importante a participação efetiva dos cidadãos na separação (Giese, Lins & Xavier, 2021).

	16/25	26/35	36 +	Fund	Médio	Sup	Total
Concordo	79%	78%	73%	65%	84%	77%	77%
Indiferente	6%	4%	9%	12%	3%	6%	6%
Discordo	15%	18%	18%	23%	13%	17%	17%
Total	100	100	100	100	100%	100	100

Tabela 9 Preocupo-me com a preservação do meio ambiente | Fonte: pesquisa (2021)

O **Quadro 9**, que trata do assunto "preocupo-me com a preservação do meio ambiente", aponta que 77% concordam com essa afirmação; no estudo anterior o índice era de 75%. Em relação ao teste Qui quadrado, apresenta um p-valor de 0,340 para a hipótese H₀, um p-valor de 0,807 para a hipótese H₁, e um p-valor de 0,055 para a hipótese H₂; dessa forma, as hipóteses não devem ser rejeitadas. Ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero, faixa etária e instrução, não há diferença significativa em relação à proporção das respostas.

A preocupação com o meio ambiente é crescente, pois se percebe que os danos têm ocorrido ao longo dos tempos; dessa forma, tem se buscado maneiras de evitar que as consequências sejam maiores. Tratando-se de sustentabilidade ambiental, o tema é importante para a conscientização da população quando se orienta quanto ao descarte dos resíduos, seja orgânico, reciclável e não reciclável (Carril Gonçalves, 2020).

	16/25	26/35	36 +	Fund	Médio	Sup	Total
Concordo	70%	63%	55%	58%	73%	55%	64%
Indiferente	8%	10%	20%	17%	4%	20%	12%
Discordo	22%	27%	25%	25%	23%	26%	24%
Total	100	100	100%	100	100	100	100

Tabela 10 Busco reduzir a quantidade de lixo que produzo | Fonte: pesquisa (2021)

O **Quadro 10**, que aborda a temática "busco reduzir a quantidade de lixo que produzo", mostra que 64% dos respondentes concordam com a afirmação; na pesquisa anterior o índice era de 63% (2017). Por meio do teste do Qui Quadrado, para a hipótese H₀ apresenta-se um p-valor de 0,790; e para a hipótese H₁, um p-valor de 0,209, indicando que tais hipóteses não devem ser rejeitadas. Ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero e faixa etária não há diferença significativa entre as respostas.

Por outro lado, a hipótese H₂ apresenta p-valor de 0,009, devendo ser rejeitada, pois verifica-se diferença significativa, sendo que o índice de concordância é maior entre os cidadãos com perfil de ensino médio, com 73%.

Dessa forma, tem-se observado campanhas educativas sobre o consumo e destino dos lixos junto aos cidadãos, de forma que tenham o hábito de consumo consciente e que realizem a simples separação dos lixos para reciclagem (Severo, Guimarães & Maia, 2017).

	16/25	26/35	36 +	Fund	Médio	Sup	Total
Concordo	74%	72%	52%	55%	74%	70%	68%
Indiferente	9%	7%	21%	15%	9%	11%	11%
Discordo	17%	21%	27%	30%	17%	20%	21%
Total	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 11 Gostaria de mais informações sobre como separar o lixo | Fonte: pesquisa (2021)

De acordo com o **Quadro 11**, que aborda se "gostaria de mais informações sobre como separar o lixo", o índice de concordância apresenta um aumento de 10% em relação ao estudo anterior, com, 68% de concordância.

E em relação as hipóteses para verificar se devem ou não serem rejeitadas, chegou-se aos seguintes valores: um p-valor de 0,670 para a hipótese H₀; e um p-valor de 0,169 para a hipótese H₂, indicando que as hipóteses não devem ser rejeitadas. A hipótese H₁ apresenta um p-valor de 0,021, devendo ser rejeitada.

Em se tratando de educação ambiental, é importante que os cidadãos sejam estimulados a pensar de forma autônoma, mais críticos e racionais quanto a esse tema (Silveira & Lorenzetti, 2021).

	16/25	26/35	36 +	Fund	Médio	Sup	Total
Concordo	36%	31%	34%	32%	34%	35%	33%
Indiferente	8%	11%	13%	15%	6%	14%	10%
Discordo	56%	58%	54%	53%	61%	52%	56%
Total	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 12 Na compra de um produto preocupo-me com o destino da embalagem | Fonte: pesquisa (2021)



O **Quadro 12** refere-se à questão “na compra de um produto preocupo-me com o destino da embalagem que estou adquirindo”. No estudo anterior, o índice foi de 58%, e agora caiu para 33%. No teste estatístico aplicado, a hipótese H0 apresenta um p-valor de 0,948; a hipótese H1, um p-valor de 0,889; e a hipótese H2, um p-valor de 0,275.

Tais resultados sugerem que as hipóteses não devem ser rejeitadas. Ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero, faixa etária e instrução, não há diferença significativa entre a proporção das respostas.

Sendo assim, Bernardi, Hermes e Boff (2018) corroboram a importância da logística reversa de acordo com a legislação, pois o destino inadequado torna-se uma preocupação da sociedade, podendo gerar problemas tanto para saúde como para o meio ambiente por meio de contaminação.

	16/25	26/35	36 +	Fund	Médio	Sup	Total
Concordo	15%	21%	25%	22%	13%	29%	20%
Indiferente	10%	6%	11%	12%	7%	8%	9%
Discordo	75%	73%	64%	67%	79%	64%	72%
Total	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 13 Os meus vizinhos estão preocupados em colaborar com a coleta seletiva | Fonte: pesquisa (2021)

Conforme o **Quadro 13**, que objetiva saber “os meus vizinhos estão preocupados em colaborar com a coleta seletiva”, somente 20% concordam com a afirmação; no estudo anterior o índice era de 42%. Considerando o teste estatístico, apresenta um p-valor de 0,272 para a hipótese H0; um p-valor de 0,402 para a hipótese H1; e um p-valor de 0,097 para a hipótese H2, indicando que as hipóteses não devem ser rejeitadas. Ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero, faixa etária e instrução, não há diferença significativa entre as respostas.

	Perguntas	Concordo (2017)	Concordo (2021)
Quadro 1	O lixo é descartado de forma adequada em minha cidade	75%	21%
Quadro 2	Considero a separação do lixo importante	84%	73%
Quadro 3	Existe coleta seletiva na minha rua	78%	21%
Quadro 4	Acho importante a realização da coleta seletiva de lixo	85%	73%
Quadro 5	O poder público da minha cidade incentiva a separação correta do lixo	51%	19%
Quadro 6	Separo o lixo para não desperdiçar material reciclável	70%	64%
Quadro 7	A falta de informação me deixa desmotivado para separar o lixo	50%	24%
Quadro 8	Separar o lixo é obrigação de todos	75%	73%
Quadro 9	Preocupo-me com a preservação do meio ambiente	75%	77%

Quadro 10	Busco reduzir a quantidade de lixo que produzo	63%	64%
Quadro 11	Gostaria de mais informações sobre como separar o lixo	58%	68%
Quadro 12	Na compra de um produto preocupo-me com o destino da embalagem	58%	33%
Quadro 13	Os meus vizinhos estão preocupados em colaborar com a coleta seletiva	42%	20%
	Base de entrevistas	150	230

Tabela 14 Comparativo da pesquisa: estatística descritiva 2017 x 2021 | Fonte: Dados de Pesquisa (2021)

Diante dos dois estudos, verifica-se, por meio do **Quadro 14**, um comparativo dos momentos em que a pesquisa foi realizada com 150 e 230 cidadãos de uma cidade do interior do Paraná.

As variáveis investigadas que tiveram queda bem acentuada nos índices de concordância (soma de concordo totalmente e concordo) foram: variáveis 1, 3, 5, 7, 12 e 13.

As variáveis investigadas que tiveram leve queda nos índices de concordância (soma de concordo totalmente e concordo) foram: variáveis 2, 4 e 6.

As variáveis investigadas que tiveram índices semelhantes de concordância (soma de concordo totalmente e concordo) foram: variáveis 8, 9 e 10.

E a variável investigada que teve um ligeiro aumento do índice de concordância (soma de concordo totalmente e concordo) foi a variável 11.

	P-valor	Teste hipótese Faixa etária	P-valor	Teste hipótese Instrução
Quadro 1	0,119	Não rejeitar H1	0,393	Não rejeitar H2
Quadro 2	0,610	Não rejeitar H1	0,004*	Rejeitar H2
Quadro 3	0,750	Não rejeitar H1	0,140	Não rejeitar H2
Quadro 4	0,471	Não rejeitar H1	0,039*	Rejeitar H2
Quadro 5	0,087	Não rejeitar H1	0,234	Não rejeitar H2
Quadro 6	0,443	Não rejeitar H1	0,196	Não rejeitar H2
Quadro 7	0,212	Não rejeitar H1	0,526	Não rejeitar H2
Quadro 8	0,379	Não rejeitar H1	0,046*	Rejeitar H2
Quadro 9	0,807	Não rejeitar H1	0,055	Não rejeitar H2
Quadro	0,209	Não rejeitar H1	0,009*	Rejeitar H2
Quadro 11	0,021*	Rejeitar H1	0,169	Não rejeitar H2
Quadro 12	0,889	Não rejeitar H1	0,275	Não rejeitar H2
Quadro 13	0,402	Não rejeitar H1	0,097	Não rejeitar H2

Tabela 15 Resumo do teste estatístico não paramétrico: Qui Quadrado | Fonte: autores (2020) - significativo 5% ($p \leq 0,05$)*

Em resumo, destaca-se por meio do **Quadro 15** os resultados quanto ao teste Qui Quadrado, considerando as hipóteses H₀, H₁ e H₂, se deve ser rejeitado ou não ao nível de significância de 5% ($p \leq 0,05$). Vale registrar que para as variáveis segmentadas pela hipótese H₀, todas se enquadraram que não devem ser rejeitadas.

A variáveis que devem ser rejeitadas foram:

- var 2 (**Quadro 2**), "Considero a separação do lixo importante", em relação ao grau de instrução;
- var 4 (**Quadro 4**), "Acho importante a realização da coleta seletiva de lixo", em relação ao grau de instrução;
- var 8 (**Quadro 8**), "Separar o lixo é obrigação de todos", em relação ao grau de instrução;
- var 10 (**Quadro 10**), "Busco reduzir a quantidade de lixo que produzo", em relação ao grau de instrução;

Todas as variáveis acima, tem destaque dos índices entre os entrevistados do ensino médio que mais concordaram com essa afirmação

- var 11 (**Quadro 11**), "Gostaria de mais informações sobre como separar o lixo", em relação a faixa etária, com destaque entre os entrevistados com idade acima de 36 anos que menos concordaram com essa afirmação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizando o estudo, entende-se que o objetivo foi atingido, uma vez que a proposta foi analisar os hábitos dos cidadãos sobre a separação e consciência ambiental em relação ao lixo reciclável.

Considerando os objetivos específicos, evidenciaram-se os principais achados obtidos, conforme escala de concordância:

- 77% preocupam-se com a preservação do meio ambiente;
- 73% consideram a separação do lixo importante;
- 73% acham importante a realização da coleta seletiva;
- 73% consideram que a separação do lixo é obrigação de todos;
- 68% gostariam de mais informações sobre como separar o lixo;
- 64% separam o lixo para não desperdiçar material reciclável;
- 64% buscam reduzir a quantidade de lixo que produzem;
- 33% consideram que, na compra de um produto, preocupam-se com o destino da embalagem que estou adquirindo;
- 24% concordam que a falta de informação os deixa desmotivados para separar o lixo;
- 21% concordam que o lixo é destinado/descartado de forma adequada em sua cidade;
- 21% concordam que existe coleta seletiva no bairro;
- 20% concordam que, no bairro, os vizinhos estão preocupados em colaborar com a coleta seletiva;
- 19% concordam que o poder público da cidade incentiva e ajuda na separação e descarte correto do lixo.

Feitas as considerações, entende-se que a contribuição da pesquisa foi apontar os hábitos dos cidadãos em relação ao seu entendimento a respeito da separação de lixo e reciclável, o qual pode servir de norteador para as políticas públicas municipais.

Ainda no entender, por ser um estudo longitudinal, verificou-se que hábitos, atitudes e a opinião das pessoas mudam ao longo de um período.

Como limitação da pesquisa, os resultados não devem ser generalizados para outras cidades, uma vez que foi realizada a coleta em uma única cidade, sendo ainda que a amostragem foi não probabilística e uma amostra relativamente baixa entre uma pesquisa e outra.

Como sugestão para futuras pesquisas, acrescenta-se a ideia de fazer comparativos com a opinião de cidadãos de cidades vizinhas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas.
- [2] Anjos, J. S. et al. (2019). Mobilização e implantação da coleta seletiva no município de Guanhães. Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 600-628, abr.
- [3] Bernardi, A. C. A., Hermes, R., & Boff, V. A. (2018). Manejo e destino das embalagens de agrotóxicos. Revista Perspectiva, v. 42, n. 159, p. 15-28.
- [4] Bortolon, B., Mendes, M. S. S. (2014). A importância da educação ambiental para o alcance da sustentabilidade. Revista Eletrônica de Iniciação Científica. Itajaí, Centro de Ciências Sociais e Jurídicas da UNIVALI, v. 5, n. 1, p. 118-136.
- [5] Bravo, T. L. et al. (2018). Educação ambiental e percepção da implantação de coleta seletiva de lixo urbano em De Alegre, ES. Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental, v. 7, n. 1, p. 375-396.
- [6] Carril Gonçalves, L. (2020). Sustentabilidade Ambiental em Restaurantes Comerciais da Zona Central de Pelotas/RS. Qualitas Revista Eletrônica, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 32-51, mai.
- [7] Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). Metodologia Científica. Campinas, SP: Makron Books, 2007
- [8] Chiusoli, C., & Derhon, A. F. (2020). Separação de lixo e educação ambiental: opinião da população de uma cidade no paraná. Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental, v. 9, n. 3, p. 742-762.
- [9] Cigajski Lisbinski, F. et al. (2020). A importância dos consórcios públicos na gestão dos resíduos sólidos urbanos: uma análise do consórcio intermunicipal cigres. Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 3-36, jul.
- [10] Dacoregio, M. A., Domingos, D. G., & Jappur, R. F. (2020). Proposta de gerenciamento de resíduos sólidos em uma cooperativa de energia elétrica. Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental, [S.l.], v. 9, p. 41-57, ago.
- [11] Dias, A. A. S., & Oliveira Dias, M. A. (2017). Educação ambiental. Revista de direitos difusos, v. 68, n. 2, p. 161-178.



- [12] Fernandes, M. S., Costa, B. A. L., & Souza, N. D. (2020). Coleta seletiva e as associações de catadores (as) de materiais recicláveis de Viçosa (Minas Gerais): do "lixão" ao Fórum Municipal Lixo e Cidadania. *Revista Brasileira de Meio Ambiente*, v. 8, n. 4.
- [13] Flick, U. (2012). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciante*. São Paulo: Penso Editora.
- [14] Galianzi, M. C., & Freitas, J. V. (2005). Metodologias emergentes de pesquisa em educação ambiental. *Ijuí: Edljiú*.
- [15] Giese, E. C., Lins, F. A. F., & Xavier, L. H. (2021). Desafios da reciclagem de lixo eletrônico e as cooperativas de mineração urbana. *Brazilian Journal of Business*, v. 3, n. 5.
- [16] Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- [17] Hair et al. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- [18] Hopwood, M., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable Development - Mapping Different Approaches. *Sustainable Development*, 13(1), p. 38-52.
- [19] Jacobi, P. (2003). Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. *Cadernos de pesquisa*, n. 118, p. 189-206.
- [20] Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Princípios de Marketing*. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- [21] Leff E. (2001). *Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade e poder*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- [22] Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6 ed. Porto Alegre: Bookman.
- [23] Meireles, J. F., & Moraes, Al. R. (2018). Caracterização da Coleta Seletiva em Mundo Novo/MS. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, v. 7, n. 3, p. 129-149.
- [24] Melo, J. R., Cintra, L. S., & Luz, C. N. M. (2020). Educação ambiental: reciclagem do lixo no contexto escolar. *Multidebates*, v. 4, n. 2, p. 133-141.
- [25] Mucelin, C. A., & Bellini, M. (2008). Lixo e impactos ambientais perceptíveis no ecossistema urbano. *Sociedade & natureza*, v. 20, n. 1, p. 111-124.
- [26] Munck, L., & Souza, R. B. (2013). Compreensão do desenvolvimento sustentável em contextos organizacionais a partir do estabelecimento de tipos ideais. *Organizações & Sociedade*, 20(67), p. 651-674.
- [27] Netto, M. M., Almeida Guimarães, V., & Junior, I. C. I. (2017). Coleta Seletiva de Lixo Reciclável em Angra dos Reis/RJ: Análise da Evolução Municipal e da Participação Popular. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 6, n. 2, p. 164-181.
- [28] Nunes, M. L. et al. (2018). Um estudo de viabilidade econômica sobre a instalação de uma prensadora de material reciclável na cidade de Balsas-Maranhão. *Revista científica Unibalsas*, v. 9, n. 2.
- [29] Sen, A. (2013). The Ends and Means of Sustainability. *Journal Of Human Development And Capabilities*, [s.l.], v. 14, n. 1, p.6-20, feV.
- [30] Severo, A. L. F., Guimarães, P. B. V., & Maia, F. J. F. (2017). O estigma da atividade de catador de material reciclável no ambiente urbano: uma análise na ótica de Erving Goffman sobre o "lixo extraordinário". *Revista de Direito da Cidade*, v. 9, n. 4, p. 2002-2022.
- [31] Siegel, S., & Castellan Junior, N. J. (2017). *Estatística Não-Paramétrica para as Ciências do Comportamento*. Artmed-Bookman. São Paulo.
- [32] Silva, M. E., & Gómez, C. R. P. (2010). Consumo Consciente: O papel contributivo da educação. *Revista Reuna*, v. 15, n. 3.
- [33] Silveira, D. P., & Lorenzetti, L. (2021). Estado da arte sobre a educação ambiental crítica no Encontro Pesquisa em Educação Ambiental. *Praxis & Saber*, v. 12, n. 28, p. 88-102.
- [34] Stefano, S. R., & Teixeira, G. (2014). Desenvolvimento Sustentável nas Organizações: Programas do Banco do Brasil. *Revista Competitividade e Sustentabilidade ComSus*, 1, p. 46-61.
- [35] Souza, G. M., & Petroni, L. M. (2015). O comportamento da comunidade local no processo da coleta seletiva do Município de Osasco/Sp. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 17., 2015, São Paulo. p. 1-15. Disponível em: comportamento da comunidade local no processo da coleta seletiva. Acesso em: 30 nov. 2020.
- [36] Rezende, L. P. et al. (2016). Sustentabilidade: evitando a produção do lixo doméstico e contribuindo para o meio ambiente. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, v. 5, n. 2, p. 814-828.
- [37] Roos, A. B., & Elsbeth L. S. (2012). Educação ambiental e sustentabilidade. *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental*, v. 5, n. 5, p. 857-866.

IDENTIFICAR OS ESTILOS DE LIDERANÇA E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS DE UMA EMPRESA IMOBILIÁRIA

Ana Maria Pereira, Maria Serralheiro, Rui Ramos

Atlântico Business School, Vila Nova de Gaia, Portugal
ana.pereira.10355@abs.pt;maria.serralheiro.10262@abs.pt;rui.ramos.10471@abs.pt

RESUMO

Objetivos do estudo: através da presente investigação, procura-se identificar os estilos de liderança mais presentes nesta organização e o impacto que têm na satisfação profissional dos seus colaboradores e na obtenção de resultados.

Metodologia: a pesquisa foi dividida em duas etapas: a primeira etapa cingiu-se no referencial teórico de carácter bibliográfico e na segunda etapa realizou-se um inquérito por meio da ferramenta de questionário, os dados empíricos deste estudo foram obtidos através da aplicação de 12 inquéritos através de Google Forms aos colaboradores de uma empresa imobiliária escolhida.

Originalidade/Relevância: este estudo versa sobre a importância que a liderança tem neste ramo e sobre os desafios que esta mesma tem na gestão das equipas na tomada de decisões.

Principais Resultados: os principais resultados apontam para uma média entre 4,33 e 4,92, na Escala de Likert de 1 a 5, revelando a posição do líder como sendo um líder democrático, a liderança democrática é uma liderança em que o líder envolve os seus colaboradores nas decisões dos planos da empresa, assim como permite abertura a discussões sobre os temas a desenvolver dos objetivos traçados.

Contribuições metodológicas e para a gestão: Contribuiu ao analisar como o tipo de líder influencia os seus colaboradores de modo a obter resultados não esquecendo a satisfação dos mesmos de forma a reter talentos, algo difícil no setor imobiliário.

Conclusões: num mercado altamente competitivo, as relações entre empresas e indivíduos alteram-se constantemente. Nesse sentido, as organizações precisam reavaliar suas ferramentas de gestão e o papel da liderança neste novo contexto. Neste estudo, procurou-se compreender a liderança nos tempos atuais e os desafios das suas teorias em explicar esse fenómeno tão complexo e multifacetado. O líder da organização estudada aplicou um estilo de liderança que acabou por trazer benefícios a empresa, com resultados positivos, a evolução do negócio marcou posicionamento no mercado imobiliário. Conclui-se que o líder usou da sua inteligência emocional para marcar a sua liderança obtendo resultados favoráveis ao seu negócio.

Palavras-chave: Imobiliário, Líder, Liderança, Organizações.

Código JEL: L85, M12, R300, J590

ABSTRACT

Study objectives: through this investigation, we seek to identify the leadership styles most present in this organization and the impact they have on the professional satisfaction of its employees and on the achievement of results.

Methodology: the study developed was of a quantitative nature and the methodology used was a survey through the questionnaire tool, the empirical data of this study were obtained through the application of 12 surveys to the employees of the chosen company through Google Forms.

Originality/Relevance: this study is about the importance that leadership has in this field and about the challenges it has in the management of teams in decision making.

Main Results: the main results point to an average between 4.33 and 4.92, revealing the leader's position as a democratic leader, democratic leadership is a leadership in which the leader involves his employees in the decisions of the company's plans, as well as allowing openness to discussions on the topics to be developed from the objectives outlined.

Methodological and management contributions: It contributed by analyzing how the type of leader influences its employees to obtain results, not forgetting their satisfaction to retain talents, something difficult in the real estate sector.

Conclusions: in a highly competitive market, relationships between companies and individuals are constantly changing. In this sense, organizations need to reassess their management tools and the role of leadership in this new context. In this study, we sought to understand leadership in current times and the challenges of



its theories in explaining this complex and multifaceted phenomenon. The leader of the studied organization applied a leadership style that ended up bringing benefits to the company, with positive results, the evolution of the business marked its positioning in the real estate market. It is concluded that the leader used his emotional intelligence to mark his leadership, obtaining favorable results for his business.

Keywords: Real estate, Leader, Leadership, Organizations

JEL codes: L85, M12, R300, J590.



INTRODUÇÃO

A liderança tem sido um dos temas organizacionais mais estudados nas últimas décadas, e está a tornar-se cada vez mais importante na vida de todas as organizações pelo facto de, por um lado, o mundo organizacional requerer líderes eficazes para a condução bem-sucedida das organizações e, por outro lado, a liderança representar o processo mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade (Chiavenato, 2005).

Na verdade, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana: escolas, hospitais, empresas, associações, órgãos do governo, entidades públicas, privadas etc. Ela é também essencial em todas as funções da administração, pois o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

A liderança tem sido entendida como característica de personalidade, como forma de induzir obediência, como exercício de influência, como comportamento específico, como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objetivos ou como uma combinação de diversos elementos. Um exemplo das definições que integram vários elementos é a de Jago (1982). Este autor conceptualiza a liderança como sendo o equivalente de um exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objetivos de grupo. Numa perspectiva ainda mais ampla e procurando integrar intuítos teóricos e de aplicabilidade a respeito da liderança, Bass (1998) define liderança como uma interação entre dois ou mais elementos de um grupo que, muitas vezes, implica uma estruturação ou reestruturação da situação e percepções e expectativas dos membros.

Portanto, podemos afirmar que a liderança é a atividade de influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo; a liderança é, pois, um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana com vista à prossecução de determinados objetivos (Robbins, 2009).

Como dizia Bradeberry e Greaves (2007, p.20) "Lidar da maneira eficaz com as emoções faz parte da condição humana" com esta afirmação demonstra-se que as pessoas são todas diferentes, e reagem de forma diferente em função das situações que aparecem nas nossas vidas. As reações por vezes, sobressaem se de forma expressiva sem tomar em consideração ou

ponderação na própria reação, e por estes motivos começou se a falar da inteligência emocional. Aprender a reagir e a atuar em função das situações sem passar por reações expressivas que o ser humano tende a fazer em primeiro lugar.

Verifica-se que a inteligência emocional está interligada com a liderança. Como dizia Goleman (2015, p.12) "A inteligência emocional é uma condição sine qua non da liderança." Ele considera que uma pessoa com muita formação, com um raciocínio analítico e com um desenvolvimento de ideias nunca será um grande líder, se não tiver uma inteligência emocional desenvolvida para ocupar a posição de um bom líder.

Dessa forma, o objetivo principal desse estudo foi compreender a liderança nos tempos atuais e os desafios das suas teorias em explicar esse fenómeno tão complexo e multifacetado numa empresa do setor imobiliário em Portugal.

REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo da liderança é considerado um dos mais complexos e multifacetados dentro dos estudos organizacionais (Van Seters; Field, 1990). Pela análise das tentativas de conceituação de liderança, alguns pontos comuns podem ser observados nos diversos estudos existentes, como: a visão da liderança como um processo social, que envolve a interação entre líder e liderados, e aspetos como influência, relacionamento e resultados (Sadler, 2001; Bergamini, 2009).

No domínio das Ciências Organizacionais, a liderança é frequentemente tratada como equivalente ao cargo de chefia, a supervisão ou a gestão, não parecendo existir grande preocupação em distinguir tais conceitos. É consensual, junto à comunidade científica, a perspectiva segundo a qual o conceito de liderança é, no seu todo, resultado da identificação de dois tipos de liderança: a liderança estatutária, também designada muitas vezes como formal, e a liderança emergente, conhecida também como informal. A liderança estatutária ou formal está associada a uma posição na estrutura de poder formal, à qual correspondem comportamentos esperados de indivíduos ocupando um estatuto oficialmente reconhecido. Por contraste, a liderança emergente corresponde àquela que é exercida por alguém, independentemente da posição oficial que ocupa. Um membro que não detenha uma posição oficial de liderança pode exercer uma influência decisiva no grupo. Apesar de alguns investigadores considerarem que a distinção entre os conceitos de chefia e de liderança pode se revelar

vantajosa (Koontz; Bergamini, 1994), este trabalho abordará a liderança como o poder de influência.

O conceito de liderança que melhor se adapta aos propósitos desta pesquisa é o elaborado por Dansereau, Graen e Haga (1975), por contemplar a interação entre um líder e um liderado, enquanto influência mútua, que exercem um sobre o outro, com a finalidade de atingirem objetivos pessoais e organizacionais comuns.

De acordo com Bergamini (1994), existem vários exemplos de diferentes modelos de gestão e liderança, dos vários estudos que foram realizados para determinar com mais rigor quais as características prevaletentes num líder eficaz, Bergamini diz-nos que os estudos são orientados para ambientes reais e almeja compreender o comportamento responsável pela liderança eficaz.

"O estilo de liderança manifestado pelo líder determina o nível de desempenho atingido pelo grupo (ou unidade organizacional) por ele comandado" (Guiot e Bergamini, 1994, p. 37).

Conforme os autores mais antigos, Hersey e Blanchard (1986) admitiam que a predisposição para a tarefa era representada pelo líder autocrático e o interesse pelas relações humanas pelo líder democrático.

Ideia muito aceite pelos demais, porque admitia-se que um líder influenciava de dois modos os seus colaboradores: dizendo o que devem fazer e como devem fazer ou compartilhando as suas responsabilidades de liderança, fazendo com que participassem do planeamento e da execução da tarefa (Hersey; Blanchard, 1986).

Atualmente existem três estilos de liderança que são os mais estudados e citados pelos autores, o estilo autocrático, democrático e liberal.

O estilo autocrático é o mais tradicional, que remete aos antigos chefes e governantes.

O líder centraliza todas as decisões e valoriza a obediência dos seus subordinados, além de controlar todos os processos com rigidez, distanciando-se da equipa, não aceita opiniões e sugestões dos membros da equipa.

O líder democrático também conhecido como líder participativo, é um estilo de liderança compartilhada no qual os membros da equipa assumem um papel mais participativo no processo de tomada de decisão. O líder valoriza a sua equipa tornando-se parte dela, orienta para a melhor forma de realização das tarefas, ouve opiniões e estimula a interação da equipa.

O estilo liberal dá as pessoas mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipa madura, autodirigida e que não necessita de supervisão constante.

Para Chiavenato (1999), a Teoria da Contingência mostra que não existe uma única forma de organizar uma empresa, as organizações precisam ser adaptadas conforme as condições do ambiente.

Teorias contingenciais procuram identificar como os fatores situacionais influenciam a liderança, entre estes fatores podemos citar o grau de dificuldade da

tarefa, relação entre líder e colaborador, poder da posição do líder, a clareza dos papéis dos colaboradores, as normas do grupo, a disponibilidade de informação, a aceitação pelos colaboradores das decisões do líder e a maturidade dos colaboradores.

"O líder que se desempenha bem em um grupo ou sob um conjunto de condições pode não sair-se bem em outros grupos, em outras tarefas ou sob outras condições" (Bergamini apud Fiedler, 1967, p.16).

Chiavenato (1999) relata que no modelo contingencial proposto por Fiedler há três dimensões situacionais que influenciam a liderança: relações líder/membro: aceitação do líder pelos membros da equipa e vice-versa; estrutura analítica do trabalho: grau de trabalho rotineiro ou programado ou indefinido; poder do líder: relativo à autoridade formal do líder independente do seu poder pessoal e do cargo ocupado.

Bergamini (1994) menciona outros três aspetos: o relacionamento do líder com seus colaboradores, a posição de poder e a estrutura da tarefa.

Esses aspetos apresentam oportunidades favoráveis ou desfavoráveis para que os líderes alcancem os seus objetivos.

Dentro da Teoria da Contingência a Teoria do Caminho-Objetivo refere o liderado como uma peça fundamental dentro do processo de liderança, outro aspeto de grande importância é a função do líder na satisfação e motivação do colaborador.

Esta teoria refere que os colaboradores necessitam sentir-se motivados em relação ao comportamento do líder e que esse comportamento deve ter um reflexo favorável na concretização das expectativas dos colaboradores.

Há três tipos de conduta que os líderes devem adotar para influenciar a produtividade dos seus colaboradores: primeiro o líder deve ter consideração e oferecer apoio, ser empático, depois deve ser capaz de mostrar o caminho a ser seguido para que alcancem os objetivos, provocar automotivação, e finalmente o líder deve ser o facilitador para as compensações.

O estilo de líder democrático é o mais adotado, de qualquer modo, o perfil de um líder atual deve ter as várias características: ser motivador, possuir competência para trabalhar com pessoas com personalidades diferentes, conhecer todos os aspetos técnicos e humanos que envolvem uma organização, carismático, que valoriza as pessoas, que sabe ouvir e oferece feedback.

A liderança é fator primordial dentro de uma empresa ou de qualquer outra organização humana, principalmente para a administração. O líder deve ser douto da natureza humana para dirigir as pessoas dentro da organização, nesse sentido observa-se a ligação entre motivação e liderança. A motivação parte dessa premissa, do comportamento do líder.

Segundo Vergara (2012), a liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos organizacionais.

Ninguém motiva ninguém, o que acontece é que as pessoas se Auto motivam mediante os seus objetivos e



cabe ao líder fortalecer e despertar a motivação dentro delas, descobrir o que as motiva levando-as a agir.

Segundo Ervilha (2003), para causar motivação, descubra aquilo que a pessoa deseja para si e mostre como ela pode obtê-lo.

O gestor, independente do estilo de liderança adotado, deve escutar os seus colaboradores e mostrar o reconhecimento devido do trabalho que eles executam, fazendo com que os colaboradores se sintam essenciais para a equipa e para a organização. Assim consegue-se motivar e mostrar aos colaboradores que estão contribuindo para o sucesso da empresa e para o seu próprio sucesso individual.

O líder, na liderança por motivação, deve servir como um exemplo para os colaboradores e como fonte de inspiração, mostrando que assim terão resultados positivos. O líder não deve apenas mostrar o que fazer, mas também como fazer. A forma de agir e o comportamento do líder podem aumentar ou diminuir o compromisso de um colaborador (Hersey; Blanchard, 1986).

O líder deve criar um ambiente de trabalho onde todos os colaboradores tenham oportunidade de crescer, satisfazendo suas necessidades, tendo em mente a pirâmide de Maslow, enquanto cuidam para alcançar os objetivos da empresa. O líder agindo de forma assertiva, motivando os seus colaboradores, obterá sucesso de modo a conseguir o empenho e a satisfação de todos envolvidos na organização.

"Liderança sem automotivação e autodesenvolvimento é apenas um cargo ou uma posição. A automotivação e autodesenvolvimento são premissas do líder."

Marcus Ronsoni - Director Executive and Advisory Board Member at Sociedade Brasileira de Desenvolvimento Comportamental (SBDC)

A liderança dentro das organizações vai interferir com a inteligência emocional do líder. É importante perceber qual a dimensão da inteligência emocional e como vai interferir na posição do líder nas organizações. A relação entre a inteligência emocional e a liderança permite marcar a posição do líder, assim como a sua forma de reagir perante algumas situações que podem ocorrer numa organização, saber liderar uma equipa, saber comunicar e partilhar as informações de forma a serem aceites e resultar na obtenção dos objetivos propostos na organização. Através da inteligência emocional pode-se aprender e compreender diversas situações do dia-a-dia de cada pessoa e assim poder adaptar-se às circunstâncias do momento, entender as posições perante uma dificuldade ou não, no fundo, ter uma perceção mais afinada das situações e resolvê-las de forma mais coerente (Goleman 1998).

Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional depende da capacidade intelectual de cada ser humano, da determinação de cada um, da flexibilidade da mente e de um bom equilíbrio mental, este conceito da inteligência emocional veio de encontro à posição de liderança que um ser humano tem de ter dentro de uma organização.

A inteligência emocional constitui uma característica à personalidade de um líder, a mesma vai influenciar

a maneira de agir, de exercer o papel de liderança dentro das organizações. (Mayer, Salovey & Caruso, 2008)

A inteligência emocional interliga-se com a liderança, tornou-se uma característica importante no seio de uma organização, na escolha de um líder e nas suas capacidades de gerir e comunicar para obter os resultados. Desde do século XX que se tem vindo a medir a importância da inteligência com as emoções, numa primeira fase a inteligência e a emoção eram características independentes, diversos autores estudaram sobre a importância da inteligência emocional e o seu impacto no contexto de liderança, aplicaram-se vários modelos de inteligência emocional, e foi através do ex-jornalista Daniel Goleman que com o seu modelo de inteligência emocional permitiu reconhecer as emoções e os sentimentos das pessoas, como as emoções motivam e gerem as relações entre as pessoas. Para Goleman (1995,1998) existe dois tipos de inteligência, a intelectual e a emocional. Ele orientou o modelo considerando competências emocionais em quatro domínios no cérebro de uma pessoa, a autoconsciência que se refere a capacidade de um indivíduo reconhecer os seus sentimentos, o autocontrolo emocional que confere a capacidade de controlar os sentimentos desagradáveis, como por exemplo a impulsividade, a ansiedade. O domínio da consciência social que envolve o desenvolvimento a empatia com os outros. O autocontrolo e a consciência social refletem a forma como um indivíduo gere as emoções nas interações estabelecidas por outro. Para ele, as competências emocionais superam a inteligência intelectual, permitindo nas funções de liderança ganhar competitividade, potenciar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas, integridade e confiança são competências fundamentais para obter sucesso na liderança e por consequente atingir os resultados. Ele observou na sua investigação que os estilos de liderança partem de uma ligação entre liderança e inteligência emocional, que o clima e o desempenho organizacional também influenciam nos estilos de liderança. Goleman (2015 p.43) considera vários tipos de líderes, tal como o líder autocrático que mobiliza, orienta os liderados para uma determinada visão, o líder afluente que gera laços emocionais com os seus liderados criando harmonia na organização, o líder democrático que orienta-se na participação dos liderados na obtenção de consensos. O diferente estilo aplicado pelo líder, cria efeitos de interação com os liderados, assim como provoca impacto no clima organizacional, em aspetos positivos ou negativos que cada estilo emana na organização, quando é necessário aplicar uma mudança na organização o líder terá de aplicar o estilo de liderança mais adequado.

Associa-se a inteligência emocional à liderança transformacional e à liderança carismática. A liderança transformacional caracteriza-se pela criação de sinergia de grupo, o líder valoriza os liderados, dando-lhes novos objetivos, ambicionando o grupo em novos caminhos de atuação. Na liderança carismática, os liderados acreditam no seu líder e respeitam o mesmo, chegando a pontos de o tornar numa **figura** de super-herói,

idolatrando o líder como sendo um herói para eles. Para além disso, Burns (1978) considerou que a liderança transformacional contempla um processo de liderança em que o líder implica os seus liderados no empenhamento das ações dentro da organização, sempre procurando obter resultados, mais tarde Bass (1985) desenvolve ainda mais a ideia de liderança, dividindo-a em quatro componentes que são a influência idealizada, a liderança inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada, e os efeitos que provocam sobre os liderados tomando consciência da importância que têm de ter no empenho das funções em torno do espírito de equipa. O líder acaba por ser o condutor e o motivador de uma equipa, através do feedback percebe se está na direção certa dos objetivos, podendo com isso direcionar se para outros caminhos sempre em busca dos resultados.

Para Boyatzis e Mckee, e Goleman (2000, 2002) um bom líder é aquele que terá a capacidade de inspirar os liderados e criar um clima emocional do grupo através da empatia com eles.

A liderança é ser capaz de liderar, de chefiar, é ter um espírito de equipa. Nem todo o ser humano consegue ou tem aptidão para ocupar uma posição de líder dentro de uma empresa, exige muito da pessoa saber posicionar se e desenvolver aptidões para encarar o perfil de líder.

White (2007, p.03) dizia que "a liderança envolve a cabeça e o coração e é tanto analítica quanto interpessoal. Ter discernimento para saber quando ser sangue-frio, racional e decisivo e quando ter sangue-quente, amável, participativo, é um grande desafio pessoal. É tão difícil quanto se prepara para correr uma maratona ou aprender a tocar violino bem; ou, para ser mais preciso, correr maratonas e tocar violino bem".

Um líder tem de saber medir para poder gerir, ou seja, tem de ter a dose certa de atuação ou de decisão em função das situações que podem aparecer. Ter sangue-frio no momento certo e ter sangue-quente no momento certo também.

Assim dizia Blanchard (2007, p.12-13) "Ser uma organização de elevado desempenho é o destino, mas a liderança é o motor...as organizações com um elevado desempenho não dependem do culto de um grande líder carismático, mas antes da construção de uma organização visionária que pode perdurar para além do líder...quando os líderes estabelecem a visão, assumem a atitude e o comportamento de um líder que age em proveito dos outros." Esta afirmação reforça o conceito que a liderança é o motor crucial para o sucesso de uma organização no seu percurso profissional.

Um líder é uma pessoa que não tem medo dos desafios, que não receia enfrentar qualquer obstáculo, gosta da inovação para evoluir na obtenção de resultados.

Para White (2007), um líder tem de ter três requisitos importantes que são a habilidade, resistência pessoalidade. A habilidade do líder dispõe da inteligência, da capacidade e do conhecimento para ocupar o seu posto. A resistência é o indivíduo ter um espírito

competitivo, ter iniciativa, determinação, ter habilidade de exercer o poder sempre no foco de realizar os objetivos ou desafios propostos. Quanto à personalidade, ele deve ter valores, integridade, transmitir segurança, confiança e lealdade.

Um líder tem de saber comunicar, adotando uma linguagem clara, deve saber ouvir, tentar desenvolver a interação e as trocas de ideias da sua equipa. O líder deve desenvolver diferentes tipos de liderança, considera se a liderança limitada em que a responsabilidade é controlada pela hierarquia, a liderança efetiva que é exercida por alguém durante a realização de um projeto, e a liderança pessoal ou psicológica que põe em evidência a sua personalidade, o carisma exercendo influência sobre a equipa.

Exercendo estes três tipos de liderança, pode se considerar que o líder é um líder ideal em que realça os seus propósitos e as suas habilidades.

Segundo Burns (1978) a liderança tem um propósito moral, toda a liderança é orientada por objetivos. A liderança de sucesso aponta numa direção, é também o veículo de continuidade e de alcançar propósito.

Foram efetuadas investigações que se orientaram nas características dos líderes, os estilos e os tipos de líderes, a liderança e a eficácia organizacional, a inteligência emocional e a liderança, a motivação para liderar.

O estilo de liderança é a maneira de um líder dirigir e motivar uma equipa ou pessoas de forma que os mesmos atingem os objetivos propostos pela organização. Al Khajeh (2018 citando Xu & Chang 2008) considera que o papel de liderança é importante dentro de uma organização, pois vai criar a visão, a missão, determinar as metas a atingir, vai traçar estratégias, tudo em prol de atingir os objetivos determinados pela organização, sempre baseado na eficiência e na eficácia do seu desempenho. O autor determina que os estilos de liderança democrático, autocrático, burocrático, são estilos que conduzem a um desempenho positivo organizacional, aconselhando as organizações a aplicar um estilo de liderança que põe em evidência as competências e as capacidades das pessoas.

REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo desenvolvido foi de natureza quantitativa e a metodologia utilizada foi de inquérito por meio da ferramenta de questionário. Os questionários adotados na coleta de dados tiveram como objetivo identificar os estilos e comportamentos do líder presente na organização e as principais táticas de influência utilizada por este.

A pesquisa é uma avaliação curta e abrangente com 14 itens, estes itens são avaliados usando-se uma escala de Likert de 1 a 5 pontos quantificadas da seguinte forma: 1 significa nada importante, 2 significa pouco importante, 3 significa importante, 4 significa muito importante e 5 significa totalmente importante

Esta chave foi extraída e adaptada do MLQ de Bass e Avolio, (2004). que mede e designa intervalos de comportamentos desde a liderança autocrática até a liderança democrática, inclusive o da liderança Liberal.



Neste trabalho de investigação, o estudo foi orientado para o setor imobiliário. É um setor de grandes desafios, em que o líder enfrenta grandes mudanças nomeadamente na gestão dos recursos humanos. É uma área de negócio, em que existe uma grande rotatividade de nos membros de uma equipa, exigindo uma adaptação em permanência por parte da organização. Para além do fator de instabilidade dos recursos humanos, a ausência de remuneração fixa é um fator de instabilidade para o colaborador, tendo apenas direito às comissões realizadas pelas vendas dos imóveis. Questiona se então, como um líder se adapta a este tipo de negócio que trabalha numa instabilidade frequente dos recursos humanos. Como consegue o líder manter uma equipa e que a mesma corresponda às exigências?

A empresa iniciou a sua atividade em maio de 2020 em plena pandemia, ao longo dos meses, a agência enfrentou muitas mudanças para conseguir formar uma equipa. Neste momento conta com uma equipa de 12 colaboradores

O líder foi enfrentando as vicissitudes do negócio em relação à instabilidade dos recursos humanos, mas com a sua determinação e perseverança, enfrentou essa situação brilhando de uma boa imagem de profissionalismo, marcando posição no mercado

onde se encontra inserido. A análise dos inquéritos vai permitir perceber o estilo de liderança utilizado nesta organização.

A investigação foi feita com um inquérito em que aderiram 12 colaboradores, num período de resposta de uma semana no mês de fevereiro de 2022. Os colaboradores responderam a catorze perguntas baseadas na característica de um líder numa empresa, atribuindo um grau de importância.

O inquérito concentrou-se no tema da liderança num setor de trabalho em que a gestão de pessoal exige um poder de um líder para proporcionar e estimular a sua equipa na obtenção de resultados. Sabendo que a área do imobiliário é um setor muito inconstante e exigindo muito de um colaborador para as angariações dos imóveis. O poder de persuasão dos colaboradores, no seu objetivo diário é fundamental, pois convencer um cliente na entrega do seu bem, não é simples.

RESULTADOS E ANÁLISES

A seguir serão apresentados 1 gráfico e 3 tabelas com a síntese dos resultados de liderança com o grau de importância de 1 a 5 e suas respectivas médias e percentuais

	Descrição - Características dos Líderes na sua empresa	GRAU DE IMPORTÂNCIA					Media
		1	2	3	4	5	
1	Foco absoluto nos resultados para os empregados, para a organização, para os clientes e investidores.	0%	0%	0%	25%	75%	4.75
2	Comprometer-se integralmente pelos resultados positivos ou negativos.	0%	0%	0%	25%	75%	4.75
3	Comunicação aos funcionários de forma clara e específica das metas/objetivos.	0%	0%	0%	25%	75%	4.75
4	Determinação do que o funcionário deve fazer para melhorar os resultados finais.	0%	0%	0%	17%	83%	4.83
5	Liderança no seu setor orientada para resultados.	0%	0%	0%	17%	83%	4.83
6	Envolvimento em atividades e oportunidades de desenvolvimento que ajudam a produzir melhores resultados.	0%	0%	0%	25%	75%	4.75
7	Utilização total das capacidades dos funcionários nas oportunidades de qualificação (Formação).	0%	0%	17%	33%	50%	4.33
8	Inovação em todas as áreas sob a sua influência.	0%	0%	0%	33%	67%	4.67
9	Medição dos padrões de resultados.	0%	0%	0%	17%	83%	4.83
10	Os Líderes devem agir para a produção de resultados.	0%	0%	0%	17%	83%	4.83
11	Rapidez na busca de resultados.	0%	0%	8%	25%	67%	4.58
12	Retorno (Feedback) de colegas sobre as maneiras de como melhorar resultados.	0%	0%	0%	17%	83%	4.83
13	Líderes motivados com a obtenção de resultados positivos.	0%	0%	0%	8%	92%	4.92
14	Os líderes devem representar as características da cultura (valores) da empresa e setor.	0%	0%	0%	8%	92%	4.92
Média Global							4.76

Tabela 1 Resultados com média das respostas

Caraterísticas dos Líderes na sua empresa		GRAU DE IMPORTÂNCIA					MÉDIA	DESVIO PADRÃO
		1	2	3	4	5		
1	"Foco absoluto nos resultados para os empregados, para a organização, para 1 os clientes e investidores"	0%	0%	0%	25%	75%	0,20	0,32596012
2	Comprometer-se integralmente pelos resultados positivos ou negativos	0%	0%	0%	25%	75%	0,20	0,32596012
3	Comunicação aos funcionários de forma clara e específica das metas/objetivos.	0%	0%	0%	25%	75%	0,20	0,32596012
4	Determinação do que o funcionário deve fazer para melhorar os resultados finais	0%	0%	0%	17%	83%	0,20	0,359791606
5	Liderança no seu setor orientada para resultados	0%	0%	0%	17%	83%	0,20	0,359791606
6	Envolvimento em atividades e oportunidades de desenvolvimento que ajudam a produzir melhores resultados	0%	0%	0%	25%	75%	0,20	0,32596012
7	Utilização total das capacidades dos funcionários nas oportunidades de qualificação (Formação)	0%	0%	17%	33%	50%	0,20	0,216679487
8	Inovação em todas as áreas sob a sua influência	0%	0%	0%	33%	67%	0,20	0,299081929
9	Medição dos padrões de resultados	0%	0%	0%	17%	83%	0,20	0,359791606
10	Os Líderes devem agir para a produção de resultados.	0%	0%	0%	17%	83%	0,20	0,359791606
11	Rapidez na busca de resultados	0%	0%	8%	25%	67%	0,20	0,281868764
12	Retorno (Feedback) de colegas sobre as maneiras de como melhorar resultados	0%	0%	0%	17%	83%	0,20	0,359791606
13	Líderes motivados com a obtenção de resultados positivos	0%	0%	0%	8%	92%	0,20	0,403980198
14	Os líderes devem representar as características da cultura (valores) da empresa e setor	0%	0%	0%	8%	92%	0,20	0,403980198

Tabela 2 Grau importância Respostas, respetiva média e desvio padrão



Figura 1 Gráfico Média e Desvio Padrão Respostas



TIPO DE LIDERANÇA

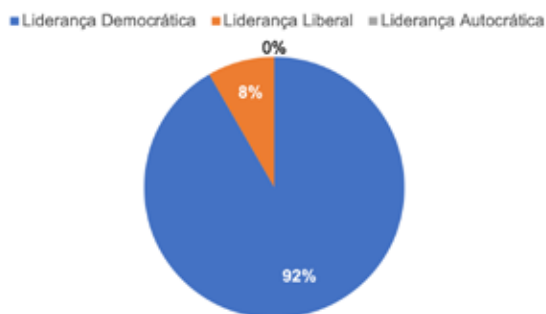


Figura 2 Gráfico tipo Liderança encontrado

Tipo de Liderança	
Liderança Democrática	92%
Liderança Liberal	8%
Liderança Autocrática	0%

Os resultados obtidos nesta investigação situam-se num valor entre 4,33 e 4,92, numa escala de 1 a 5, revelando a posição do líder como sendo um líder democrático.

Conforme mencionado ao longo deste artigo, a liderança democrática é uma liderança em que o líder envolve os seus colaboradores nas decisões dos planos da empresa, assim como permite abertura a discussões sobre os temas a desenvolver dos objetivos traçados.

Isto significa, que o líder tem um espírito de partilha. Em simultâneo a equipa tem de ter a capacidade de interação e de entendimento nas ações diárias. O fluxo organizacional entre o líder e liderados é transversal, onde o poder de hierarquia é quebrado, e a voz é condutora das decisões. A liderança democrática tem inúmeros benefícios neste contexto empresarial dando abertura à transmissão de ideias, permitindo melhores resultados.

A mente do líder é aberta, na medida em que quebra as barreiras da hierarquia, sem superioridade acompanhando por vezes os colaboradores nos desafios diários.

Ele adota uma postura amigável com a sua equipa, permitindo desenvolver um ambiente corporativo. Pratica uma comunicação clara, aceita o feedback dos seus colaboradores, sempre preocupado na motivação e na dedicação da sua equipa.

Nesta investigação, procurou se entender o quão importante o tipo de liderança nesta área imobiliária e claramente demonstrou que a liderança democrática adequa-se a este perfil empresarial. Grandes líderes conhecidos provaram que a liderança democrática resulta para a obtenção de resultados. O líder estipula as diretrizes, porém permite a participação da equipa nas decisões. No contexto desta empresa, claramente

verifica-se que o líder é um ser humano dedicado e apaixonado pelo que faz, pois, a área do imobiliário implica muita dedicação e determinação. A sua dedicação e abertura de espírito refletiu-se nas respostas do inquérito pelos seus colaboradores.

Ao longo dos meses, a empresa foi atravessando momentos desestabilizadores. Numa primeira fase com a situação da pandemia, mas também na criação de uma equipa sólida e decidida a enfrentar os desafios propostos. Inserida num mercado com agências imobiliárias de renome em que tinha de marcar a posição diferenciando-se com estratégias de marketing, e com serviços de proximidade com os seus clientes.

De seguida, serão apresentados dados obtidos da análise dos inquéritos fornecidos os colaboradores. No ponto 7 no que diz respeito as capacidades de formação, existem colaboradores que se situam num grau de indiferença. Isto revela-nos que as formações não ocupam um lugar de prioridade para estes elementos da organização, algo que deve ser colmatado pela liderança através de motivação para a instrução.

Evidencia-se igualmente no ponto 11 (rapidez na busca dos resultados), um grau de indiferença com 8%. Consideramos este valor um contrassenso sabendo que é primordial a resposta aos resultados, pois quanto mais se angaria, maior a probabilidade de venda, e consequentemente ganhar a comissão, ajudando a organização a realizar os objetivos, realizando os seus aumentando os seus dividendos.

Pode-se constatar que mais de 50% dos colaboradores situam-se entre um grau de importante a totalmente importante. Isto demonstra a total envolvimento dos liderados na empresa. A leitura destes resultados permite identificar um líder que faz parte integrante da equipa e que com ela consegue obter os resultados pretendidos.

Verifica-se que no ponto 12, 83% dão importância ao feedback, contra 17% que são indiferentes a esse ponto. Tal como referia Bass (1999), o feedback tem um papel fundamental nas trocas de opiniões e ideias que por consequente responde às expectativas do líder.

Regra geral, os resultados apontam para uma liderança positiva, ou pelo menos correspondente ao que o líder pretendia aplicar.

A liderança eficaz nas empresas nos dias de hoje é complexa até nas situações mais simples, são necessárias várias condições para criar a visão e a estratégia e conseguir trabalho de equipa e motivação. Dentre os atributos de um líder eficaz, a credibilidade é basilar, relacionada a comportamentos que denotam honestidade, integridade e dinamismo, verificando que, para se conseguir o crédito dos seguidores, é necessário existir coerência entre ações e palavras do líder. Como refere Rego (1998), as últimas duas décadas são dominadas por esse novo movimento que se interessa pelo carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo a preocupação em integrar os aspetos comportamentais e os traços de personalidade assim como o tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização.

A liderança democrática é positiva porque segundo Chiavenato (2007) este estilo demonstra uma liderança bastante participativa e orientadora e desta forma espontânea ganha o respeito, construindo pontes para edificar relações cordiais com harmonia. Desta forma constrói-se um clima satisfatório agregando valores de responsabilidade e comprometimento, mesmo quando o líder não está. Pois o trabalho realizado pela equipa flui de forma natural, buscando o bem comum e o alcançar das metas da empresa.

CONCLUSÕES

Os períodos de grande mudança organizacional podem exigir mudanças significativas no comportamento e atitudes de alguns colaboradores, a fim de adaptar-se a novas estruturas ou culturas. Como sugestões para a empresa investigada e de forma a acrescentar valor poderíamos citar a utilização do coaching, realização de ações de formação nas áreas de feedback e lean office, implementar dinâmicas de grupo de forma a existir um desenvolvimento individual e coletivo. O cenário atual é extremamente complexo, demarcado pela imprevisibilidade, pelo dinamismo e pela descontinuidade dos ambientes. Para sobreviverem e se manterem competitivas nesse contexto, as organizações cada vez mais carecem de lideranças eficazes, que apresentem flexibilidade para responder às demandas situacionais.

Esses líderes devem ter o discernimento para entender quando a mudar o seu estilo de gestão e qual a estratégia de liderança se encaixa a cada novo cenário. Isso significa identificar o estilo de liderança certa para as pessoas certas. Também depende da competência e maturidade dos colaboradores. Este é um momento na história em que os líderes adotam um olhar diferente, menos como chefes e mais como parceiros.

Algo que este líder parece ter adotado apesar de todas as adversidades deste período de pandemia, levando os seus colaboradores a acreditarem em si e obterem resultados.

Apesar de uma experiência recente no negócio, o líder da organização aplicou um estilo de liderança que acabou por trazer benefícios a empresa, com resultados positivos, a evolução do negócio marcou posicionamento no mercado imobiliário desestabilizando as outras agências imobiliárias. Conclui-se que o líder usou da sua inteligência emocional para marcar a sua liderança obtendo resultados favoráveis ao seu negócio. A inteligência emocional e a liderança são os fatores cruciais para um sucesso dentro de uma organização.

Este trabalho teve algumas limitações no que se refere ao tempo para a sua realização e a dimensão de colaboradores da empresa o que não nos permitiu uma grande amostra para o estudo.

REFERÊNCIAS

[11] BASS, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>. Disponível a partir de <https://www.sagepub.com/>

[sites/default/files/upm-binaries/30681_Chapter1.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/30681_Chapter1.pdf)

[12] BERGAMINI, C. W. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. Editora Atlas.

[13] BERGAMINI, C. W. (1997). *Motivação nas organizações*. Editora Atlas.

[14] BORELLI, & L. B., MENDES, C. P. (n.d.). *As Diversas Faces de um Líder: A Liderança na Atualidade*.

[15] BOTELHO, J. C., & KROM, V. (n.d.). *Os Estilos de Liderança nas Organizações*. Disponível a partir de http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf

[16] CHAVES, B. F. D. P. (2016). *Os estilos de liderança e sua influência na gestão imobiliária*. Ufpb. <https://doi.org/https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/2095>

[17] CHIAVENATO, I. (2005). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Campus.

[18] CRAVINO, H. M. F. C. C. (2021). *Liderança transformacional e empowerment de equipas: Um estudo no setor imobiliário*. *Comum.rcaap.pt*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36666>

[19] DANSEREAU, F., GRAEN, G. B., & HAGA, W. J. (1975). *A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: a Longitudinal Investigation of the Role Making Process*. *Institute of Labor and Industrial Relations, University of Illinois at Urbana-Champaign*. Disponível a partir de

[20] https://www.academia.edu/23137460/A_Vertical_Dyad_Linkage_Approach_to_Leadership_within_Formal_Organizations_A_Longitudinal_Investigation_of_the_Role_Making_Process_1

[21] DOMINGUES, J., PEREIRA, J. S., SILVA, T. M., DELAPEDRA, A. T. F., & PONTES, I. S. (2019). *Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional*. *Revista Ciências Administrativas*, 24(3).

[22] <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2018.7504>

[23] ERVILHA, A. J. L. (2005). *Liderando equipes para otimizar resultados*. São Paulo Nobel.

[24] GOLEMAN, D., BOYATZIS, & R., MCKEE, A. (2002). *O Poder da Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Campus.

[25] HERSEY, P., & BLANCHARD, K. H. (n.d.) *Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*.

[26] JUST, M. D., GALLON, S., MACIEL, A. C., & BIGÓIS, L. (n.d.). *A Liderança em uma Empresa do Setor Imobiliário*. *Revista de Administração do Unisal*.

[27] KOONTZ, H., & O' DONNEL C. (1972), *Principles of Management: An Analysis of Management Function*, 5th Ed. New York McGraw-Hill.

[28] RIGO, T. R. (2019). *Inteligência emocional e liderança: Revisão sistemática*. *Repositorio.uricer.edu.br*. <http://repositorio.uricer.edu.br/handle/35974/327>

[29] ROBBINS, S. P. (2009). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.

[30] SADLER, P. (2001). *Management consultancy: A handbook for best practice*. Kogan Page.

[31] SILVA, N. M. C. da, LOURENÇO, P. R., PERALTA, C.



F., & CARVALHO, C. M. S. de. (2010). A inteligência emocional: da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da liderança. *Psychologica*, (52-II), p. 623-642. https://doi.org/10.14195/1647-8606_52-2_27

[32] VAN SETERS, D. A., & FIELD, R. H. G. (1990). The evolution of leadership theory. Pdfcoffee.com. <https://pdfcoffee.com/van-seters-and-field-1990-the-evolution-of-leadership-theory-pdf-free.html>

[33] VERGARA, S. C. (2000). Métodos de coleta de dados no campo. Atlas.

[34] VERGARA, S. C. (2012). Gestão de pessoas. São Paulo Atlas.

ANEXOS

Inquérito utilizado:

Pergunta 1 - Foco absoluto nos resultados para os empregados, para a organização, para os clientes e investidores.

Pergunta 2 - Comprometer-se integralmente pelos resultados positivos ou negativos.

Pergunta 3 - Comunicação aos funcionários de forma clara e específica das metas/objetivos.

Pergunta 4 - Determinação do que o funcionário deve fazer para melhorar os resultados finais.

Pergunta 5 - Liderança no seu setor orientada para resultados.

Pergunta 6 - Envolvimento em atividades e oportunidades de desenvolvimento que ajudam a produzir melhores resultados.

Pergunta 7 - Utilização total das capacidades dos funcionários nas oportunidades de qualificação (Formação).

Pergunta 8 - Inovação em todas as áreas sob a sua influência.

Pergunta 9 - Medição dos padrões de resultados.

Pergunta 10 - Os Líderes devem agir para a produção de resultados.

Pergunta 11 - Rapidez na busca de resultados.

Pergunta 12 - 1Retorno (Feedback) de colegas sobre as maneiras de como melhorar resultados.

Pergunta 13 - Líderes motivados com a obtenção de resultados positivos.

Pergunta 14 - Os líderes devem representar as características da cultura (valores) da empresa e setor.

PERCEPÇÃO DAS COMUNIDADES SOBRE OS PROJETOS EXTENSIONISTAS DA UNICENTRO ENVOLVENDO O TURISMO E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Marcia Aparecida Zampier, Karina Worm Beckmann, Ronaldo Ferreira Maganhotto, Claudio Suzuki

Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO, Paraná, Brasil
mzampier@unicentro.br;karina@unicentro.br;rmaganhotto@unicentro.br;suzuki@unicentro.br

RESUMO

Levando-se em consideração a relação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS com o turismo, o presente estudo objetivou analisar se os projetos extensionistas, propostos e desenvolvidos por docentes da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO, proporcionaram melhorias nas comunidades onde foram executados. A relevância do trabalho em questão, elaborado a partir da seleção e análise de três projetos relacionados ao turismo, concentra-se no conhecimento sobre a importância de se manter ações extensionistas que levem toda a comunidade a buscar uma vida embasada nos objetivos e metas da Agenda 2030 para um planeta defensável. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com coordenadores dos projetos e com membros das comunidades receptoras dos mesmos. A gravação, transcrição e análise dessas entrevistas demonstraram que as ações desenvolvidas consistiram em uma importante ferramenta de aproximação da universidade com a comunidade e suas demandas. Na percepção dos entrevistados, as principais contribuições foram: o despertar para o turismo e as atividades que o envolvem, assim como o pontapé inicial para a preservação do meio ambiente ao mesmo tempo em que se investe em novas atividades turísticas e se cria outras possibilidades de trabalho e geração de renda. Também possibilitou a ressocialização de várias pessoas idosas, melhorando a qualidade de vida e as integrando ao turismo, inclusive ao turismo de aventura. Várias ações foram realizadas, como cursos de interesse dos empreendedores, levantamentos de melhorias, mapeamento territorial, entre outros. O estudo deixou claro que o comprometimento das comunidades é fator primordial para que todo e qualquer projeto obtenha êxito.

Palavras-chave: Atividades extensionistas, turismo e desenvolvimento sustentável, comunidade e universidade;

Código JEL: Z320

ABSTRACT

Taking into consideration the link between the Sustainable Development Goals (SDG) with tourism, this study aimed to analyze if the extension projects proposed and developed by professors of Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) provided improvements to the communities where they were executed. The relevance of the work in question, elaborated from the selection and analysis of three tourism-related projects, focuses on the knowledge of the importance in maintaining extension actions that lead all of the community to look for a way of living based on the goals of the 2030 Agenda for a defensible planet. In that regard, semi-structured interviews with project coordinators and members of the communities that received these projects were made. The recording, transcription and analysis of these interviews showed that the developed actions were an important tool to bring the university closer to the community and its needs. In the perception of the interviewees, the main contributions were: the awakening to tourism and its related activities, as well as the kickstart to preserving the environment while investing in new tourist activities and creating other possibilities of work and income generation. It also enabled the resocialization of people of old age, improving their life quality and integrating them to tourism, including adventure tourism. Several actions were made, like courses about entrepreneurs' interests, survey of improvements, territorial mapping, among others. The study made clear that the commitment of the communities is a prime factor for any project to succeed.

Abstract: Keywords: Extension activities, tourism and sustainable development, community and university;

JEL Code: Z320



INTRODUÇÃO

O surgimento das universidades foi um dos acontecimentos marcantes da Idade Média. No século XII, as pessoas se reuniam para debater sobre diversos assuntos que permeavam suas vidas na época, desde formas de promover o crescimento econômico até as leis que eram postas pelo clero. O que caracterizou as universidades na Idade Média foi a forma de organização, bem como a liberdade para o estudo de temas diversos, universais, como o próprio nome sugere. Tais debates proporcionaram o desenvolvimento do pensamento crítico e científico que norteia a universidade contemporânea (Diógenes e Cunha, 2017).

Nessa perspectiva a universidade deve ser vista como uma instituição que desempenha um importante papel no desenvolvimento humano à medida que forma cidadãos propulsores do crescimento regional e sustentável da comunidade, devendo ser acessível a toda a sociedade para proporcionar a inclusão social e reforçar tanto seu papel social quanto político no crescimento justo e igualitário do país.

Para Chiarello (2015), o papel da universidade é determinante no crescimento regional na medida em que as relações estabelecidas entre os agentes – universidades, empresas e sociedade civil, promovem a expansão e a melhoria do meio em que se insere.

Assim sendo, a Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, alicerçada nas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, almeja formar cidadãos propulsores do crescimento regional e sustentável na sua área de abrangência. O ensino e a pesquisa são de conhecimento comum para a maior parte da sociedade, no entanto, nota-se que a extensão, por vezes, traz certo estranhamento a uma parcela da mesma. Para as atividades de extensão a política universitária é marcada por ações que culminam num processo educativo, interdisciplinar, cultural, científico e tecnológico, destinado a promover a interação transformadora entre a universidade e outros setores da sociedade (PDI, 2018-2022).

Com esse enfoque, a instituição instaura uma postura pela qual se pretende transformar tanto a universidade quanto os setores sociais com os quais ela interage a partir do desenvolvimento de atividades extensionistas que atendam à Política Nacional de Extensão Universitária e que contribuam para atingir o estabelecido na Agenda 2030 com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS. Acredita-se que esta transformação ocorra por meio de um processo educativo, interdisciplinar, cultural, científico e tecnológico de formação do cidadão, tornando-o um agente

ativo na busca de prosperidade econômica, igualdade social e sustentabilidade ambiental de forma universal.

Neste contexto, buscou-se por meio da presente pesquisa analisar a percepção dos coordenadores e das comunidades receptoras de projetos na área do turismo sobre a promoção ou não de melhorias para o local, sobre ações desenvolvidas que podem promover o desenvolvimento sustentável, sobre as dificuldades encontradas para a concepção das ações propostas e sobre a importância da aproximação da universidade e da comunidade para ações conjuntas que venham a sanar problemas do cotidiano. O estudo foi realizado a partir de três dos projetos extensionistas desenvolvidos por docentes da UNICENTRO na área do turismo, são eles: Turismo rural na agricultura familiar; Roteiro Turístico no Meio Rural: uma alternativa não agrícola para complementação de renda das pequenas propriedades do município de Prudentópolis; e Viajando na melhor idade: oficina de turismo para a UATI.

Esta pesquisa, de caráter qualitativo, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pautada em técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, além de entrevistas semiestruturadas com coordenadores, egressos do curso de Turismo da UNICENTRO, integrantes da Universidade Aberta da Terceira Idade-UATI, empreendedores do turismo e outros membros da comunidade nos municípios de Irati e Prudentópolis, no Estado do Paraná, Brasil.

Com as atividades extensionistas, as universidades vêm expandindo seu campo de atuação e fortalecendo a relação entre comunidade interna e comunidade externa a bem do desenvolvimento comunitário como um todo. Sentida tal relevância os resultados obtidos com este trabalho poderão orientar o planejamento e a execução de novas ações de extensão.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Agenda 2030 (2016), é um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade e contém os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS, com suas 169 metas universais que se aplicam ao mundo todo, tanto aos países desenvolvidos quanto em desenvolvimento e inclui essas três dimensões fundamentais: prosperidade econômica, igualdade social e sustentabilidade ambiental de forma universal (Campillo-Sánchez et al., 2021). Essa agenda apresenta todos os ODS com suas respectivas metas, sendo um importante documento (Figura 1).



Figura 1 Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS | Fonte: <https://brasil.un.org/> (2021)

De acordo com Tsekouropoulos et al. (2022), o desenvolvimento sustentável é um conceito dinâmico, em constante evolução, que se refere ao atendimento das necessidades da geração atual sem comprometer o futuro da próxima.

Turismo Rural

Segundo Scheyvens et al. (2021), três dos 17 objetivos (ODS 8, 12 e 14) referem-se explicitamente à necessidade de envolver a indústria do turismo na Agenda 2030, abordando o crescimento econômico e o emprego, o consumo e a produção sustentáveis e a proteção dos recursos marinhos, respectivamente. Entretanto, deve-se destacar que todos os objetivos têm alguma relevância para o turismo, devido à sua capacidade de abordar a pobreza, as desigualdades e as disparidades de gênero.

Com relação ao turismo, o desenvolvimento sustentável constitui a base para o desenvolvimento do produto turístico, com ênfase na comunidade local e na gestão do ambiente natural, portanto, o turismo sustentável pode ser caracterizado como uma forma de turismo que está associada à qualidade de vida dos moradores e à qualidade da experiência dos visitantes (Tsekouropoulos et al., 2022).

Neste contexto, como meio de subsistência e visando melhorar seu padrão de vida, muitas famílias rurais criam um portfólio diversificado de atividades, dentre os quais incluem o turismo rural, que além de proteger o meio ambiente e o patrimônio rural, também evita o abandono da agricultura e diminui êxodo rural (Machado et al., 2022).

De acordo com Cruz e Schneider (2010), em muitas áreas rurais brasileiras, a produção e a comercialização de produtos típicos e tradicionais são apreciados pela população e por turistas e têm contribuído para a valorização do trabalho dos agricultores e para a manutenção das famílias no meio rural, ampliando suas rendas e contribuindo para o fortalecimento da atividade turística no meio rural.

Machado et al (2022) destacam alguns benefícios do turismo rural: crescimento econômico, diversificação, provisão de renda suplementar no setor agrícola e de serviços, percepção do valor econômico da produção de alimentos com qualidade e de infraestrutura não utilizada, incremento dos contatos sociais, dentre outros.

Importante destacar que, para que haja o

desenvolvimento de uma comunidade, é necessário além das questões financeiras, o desenvolvimento social, histórico-cultural, ambiental, entre outros. Afinal, como afirmam Alberton et al. (2020, p. 78-79), "cada uma dessas vertentes tem elementos constituintes e, dentro do desenvolvimento sustentável, é preciso trabalhar a sustentabilidade ambiental, requisito básico de manutenção dos espaços utilizados pela atividade turística".

Sakowivz (2019), defende a necessidade de potencial turístico, infraestrutura, acesso, sinalização e qualificação profissional para que ocorra o desenvolvimento do turismo em determinado local. É preciso também trabalhar a imagem da destinação, a formatação de produtos turísticos e a comercialização dos mesmos para que a atividade turística seja promissora.

Afinal, o desenvolvimento local consiste em um processo desencadeado a partir de iniciativas promovidas por atores preocupados com questões socioeconômicas que levam estes a se organizarem para alcançar a mudança, iniciando pela quebra de velhos paradigmas sociais (Justen et al., 2020).

Por outro lado, a atividade turística causa consequências negativas e positivas, na comunidade local. Alguns dos benefícios são: "[...] valorização do artesanato local, da herança cultural, orgulho étnico, valorização e preservação do patrimônio histórico-cultural, intercâmbio cultural, troca de valores, vivência emocional e espacial, melhoria na infraestrutura pública, geração de empregos e renda" (Alberton et al., 2020, p. 78).

Assim sendo, as organizações de gestão e desenvolvimento do turismo devem se engajar em processos em que a sociedade seja chamada a desempenhar um papel ativo no planejamento do futuro do destino, e também a implementar as ações necessárias para garantir que os moradores e as empresas se beneficiem do turismo. Portanto, as estratégias de desenvolvimento e planejamento do turismo devem buscar a inovação na gestão das relações entre os destinos turísticos regionais e os atores locais (Tsekouropoulos et al., 2022).

E, para alcançar a sustentabilidade na área turística, Trindade et al. (2019), destacam que é preciso valorizar as pessoas, seus costumes e saberes, fazendo da educação uma peça fundamental para que antigas práticas insustentáveis sejam modificadas. Já a educação para a sustentabilidade consiste em educar indivíduos para atuarem além de seus papéis profissionais e gerenciais, o que requer métodos de ensino e aprendizagem participativos que motivem e capacitem os alunos a mudar seu comportamento e agir para o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, a aprendizagem experiencial é uma das formas mais eficazes de promover mudanças positivas tanto nos indivíduos quanto nas organizações.

Assim sendo, o turismo se mostra como uma alternativa ao desenvolvimento no meio rural, assumindo conforme as características da atividade e princípios seguidos uma conotação, ora ecoturística, ora de aventura e ora agroecológica, e em todas pode-se trabalhar com a educação ambiental. Por isso, Alberton et al. (2020, p. 75), destacam que "por meio do turismo em áreas naturais, é possível desenvolver diversas



atividades em segmentos como o turismo de aventura e o ecoturismo, priorizando a preservação da natureza e a sustentabilidade, englobando seus três pilares de sustentação: ambiental, econômico e social".

Fernandes et al. (2020), complementam afirmando que o turismo de aventura é o segmento de mercado que está diretamente ligado à economia da experiência, ou seja, está totalmente relacionado à ideia de oferecer um serviço que proporcione emoções, sentimentos, experiências e lembranças únicas e de qualidade aos turistas que o procuram.

No Brasil é crescente a procura do idoso pelo lazer por meio da participação em grupos de convivência, pois necessitam de integração e socialização com outras pessoas da mesma idade, ou com outros grupos que lhes proporcionem uma vida social ativa e autônoma (Campos et al., 2021). Viajar para lazer é sinônimo de qualidade de vida entre os idosos, porque abre portas para o novo, para a vivência de novas emoções, para a aprendizagem, para o contato com diversas pessoas e com distintas culturas, além da apreciação de novas paisagens, incluindo o lazer em áreas naturais, que tem aumentado nos últimos anos entre os idosos que se tornaram público-alvo dessa forma de turismo.

Campos et al (2021), destacam que as atividades de lazer em áreas naturais são um modo de conciliar diversão com preservação, na perspectiva da educação ambiental. Ou seja, ao mesmo tempo que entretém o público, o sensibiliza sobre a importância da proteção desses espaços, vinculando com o desenvolvimento sustentável. E a prática do ecoturismo e de atividades de aventura tem recebido mais adesão pelo público idoso, que já encontra produtos e serviços adequados às suas necessidades específicas, o que lhes garante conforto e segurança na realização dessas atividades.

Programas de Extensão Universitária

Todas as pessoas devem desfrutar de um padrão de vida básico, inclusive por meio de sistemas de proteção social, por isso essa jornada envolve governo, parlamento, Nações Unidas, instituições internacionais, autoridades locais, povos indígenas, sociedade civil, setor privado, comunidade científica e acadêmica e todas as pessoas (Stefani, 2021), "sendo que todas elas apresentam relação direta com o papel da extensão universitária" (Albrecht e Bastos, 2020, p. 66).

De acordo com Martinazzo et al. (2020), a interação entre a universidade e a comunidade é fortalecida pelos programas de extensão universitária, pois, eles permitem que o conhecimento científico gerado possa ser entendido e experimentado pelo cidadão, o qual, mesmo sem possuir curso superior, pode sentir-se parte integrante do meio acadêmico, principalmente, beneficiando-se pela troca de informações ocorridas com a aplicação da teoria na prática.

Além de levar o conhecimento científico à sociedade, "a extensão também abre as portas da Universidade para que ela se atualize e adeque o conhecimento produzido de acordo com mudanças e realidades sociais por meio da integração da academia com a sociedade"

(Menezes e Minillo, 2017, p. 7).

Albrecht e Bastos (2020), relatam que muitas universidades utilizam diferentes sistemas para inserção dos projetos de extensão, como o Sistema Integrado de Gestão (SIG), o Sistema Integrado de Gestão Acadêmico (SIGA), dentre outros. Segundo os autores, o SIGA, já prevê, no momento da inserção de um projeto de extensão, o link direto com os ODS, facilitando e estimulando o vínculo dos projetos de extensão com os ODS, auxiliando o país a cumprir com as metas.

Menezes e Minillo (2017, p. 9) lembram que o Plano Nacional de Extensão Universitária destaca que a extensão deve:

Estimular atividades cujo desenvolvimento implique relações multi, inter e/ou transdisciplinares e interprofissionais de setores da universidade e da sociedade além de enfatizar a utilização de tecnologia disponível para ampliar a oferta de oportunidades e melhorar a qualidade da educação e de inserir a educação ambiental e desenvolvimento sustentado como componentes da atividade extensionista.

O Plano Nacional de Extensão Universitária também destaca que a extensão deve estabelecer condições para a participação da universidade na elaboração, acompanhamento e avaliação da implantação de políticas públicas (MEC BRASIL, 2001), demonstrando aí a ligação que deve ocorrer entre a universidade, a sociedade e os órgãos públicos, como prevê a ODS 17.

Segundo Chaves et al (2019), a extensão universitária é um dos elementos do tripé indissociável da educação superior brasileira, somada ao Ensino e à Pesquisa, sendo assim, parte indispensável do desenvolvimento científico e humano da sociedade. Portanto, são membros integrantes dos projetos extensionistas os professores universitários, os acadêmicos e a sociedade.

Albrecht e Bastos (2020), destacam ainda, que cada um dos 17 ODS mencionados inicialmente, está diretamente relacionado à extensão, o que fortalece e corporifica a importância da interação dialógica com a sociedade e do tripé ensino-pesquisa-extensão. Portanto, os ODS podem apontar caminhos para visualizar políticas extensionistas que a sociedade carece.

METODOLOGIA

Esta pesquisa é de caráter qualitativo pois objetivou analisar a percepção que as comunidades envolvidas na execução de projetos de extensão da UNICENTRO teve sobre o desenvolvimento de tais ações, isto é, uma pesquisa cujos resultados não são expressos em números e sim na visão dos envolvidos sobre os benefícios (ou não) dos projetos para o desenvolvimento comunitário da região.

Segundo Sousa e Santos (2020), a pesquisa de cunho qualitativo tem seu foco de interesse voltado para o indivíduo e para suas relações e interações com o ambiente. Para Proetti (2018), a pesquisa qualitativa visa ao direcionamento para o desenvolvimento de estudos que buscam respostas que possibilitam entender, descrever e interpretar fatos. Ela permite ao pesquisador manter contato direto e interativo com o

objeto de estudo. Este contato com o objeto de estudo deste trabalho ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com coordenadores de projetos, egressos do curso de turismo e demais beneficiários dos projetos, membros das comunidades.

Esta pesquisa também se constitui de um trabalho descritivo a partir de uma análise documental composta pela seleção de três projetos extensionistas, sendo apresentadas as características destes projetos, seus objetivos e público atingido, além da descrição da forma interna de submissão de projetos na universidade. Bruchêz et al (2018), afirmam que as pesquisas descritivas objetivam identificar correlação entre variáveis e focam não somente na descoberta, mas também na análise dos dados, descrição e interpretação dos mesmos.

Quanto à análise documental, Fávero e Centenaro (2019), destacam que o documento escrito constitui a representação de quase a totalidade dos vestígios da atividade humana em determinado momento e em um certo local definido; a pesquisa documental é um procedimento metodológico que se utiliza de técnicas e instrumentos para apreensão, compreensão e análise de documentos que neste caso consistiu dos projetos extensionistas selecionados para este fim.

Para a análise do conteúdo, Sousa e Santos (2020) estabelecem três fases, sendo que a pré-análise é a primeira etapa onde o pesquisador começa a organizar o material para que se torne útil à pesquisa. Na sequência, vem a exploração do material, fase que tem por finalidade a categorização ou codificação no estudo. Neste segmento, a definição das categorias é classificada, apontando os elementos constitutivos de uma analogia significativa na pesquisa. A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados e tem a finalidade de constituir e captar os conteúdos contidos em todo o material coletado por meio dos instrumentos utilizados.

No desenvolvimento desta pesquisa foram consultados os projetos de extensão realizados na UNICENTRO no período de 2007 a 2021 do Programa Universidade Sem Fronteiras e foram encontrados 46 projetos finalizados. Destes, 43 foram descartados tendo em vista que abordavam temas

como: agricultura familiar, saúde, educação, cultura, educação ambiental, responsabilidade social ambiental, entre outros, todos fora do objetivo deste estudo. Restando então, 3 projetos para serem analisados, haja visto que se partiu da premissa de que o campo do turismo é bastante rico no sentido de abordar as questões do desenvolvimento sustentável de forma a trazer tanto a conscientização da população quanto o investimento adequado de empreendedores do ramo para trabalhar a importância de se manter o planeta como um espaço saudável para todos.

Tendo em vista as especificidades dos projetos escolhidos, foram elaborados cinco roteiros de entrevistas semiestruturadas, elaborados pelos autores, com base nos projetos e no referencial teórico, sendo: um roteiro para os professores coordenadores dos projetos de extensão nas comunidades; um roteiro para os membros da comunidade de Prudentópolis; um roteiro para a comunidade do Pinho de Baixo; outro roteiro para os membros participantes da UATI e um último roteiro de entrevista para o Coordenador do programa UATI.

Em seguida, foram agendadas e realizadas nove entrevistas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e conforme as suas preferências, pois eles puderam escolher entre presencial e online, conforme demonstrado no **quadro 1**.

No caso da entrevista com os membros da UATI em que participaram 21 membros, foi realizada a entrevista denominada de Grupo Focal, onde todas elas tiveram as mesmas chances de participar respondendo as questões que foram feitas ao grupo, o qual estava disposto em uma sala de aula em forma de círculo.

As entrevistas tiveram duração de 20 minutos em média e todas elas foram gravadas com autorização dos participantes e, posteriormente foram transcritas por meio da ferramenta Sonix, que converte automaticamente e online áudios em textos, os quais foram ouvidos individualmente e corrigidos para que possam reproduzir exatamente o que os entrevistados disseram. Ao final, obteve-se 39 laudas, as quais foram utilizadas nas análises.

Foi realizada análise descritiva documental dos três projetos selecionados e análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

	Data	Entrevistado	Projeto/Local
Online via Google Meet	24/06	E1 - Coordenador Projeto	Projeto Pinho de Baixo
		E2 - Coordenadora Projeto	Projeto UATI
	07/07	E3 - Coordenador Projeto	Projeto Prudentópolis
	27/06	E4 - Egressa Curso Turismo	
	28/06	E5 - Ninho do Corvo	
	29/06	*E6 e E7 - Salto Sete	
Presencial	28/06	*E8 e E9 - Vinicola Cosmos	Projeto Pinho de Baixo
		E10 - Pinho de Baixo	
		**Membros da UATI	Projeto UATI

Quadro 1 Informações sobre as Entrevistas | Fonte: A pesquisa (2022). | *Dois representantes do empreendimento participaram da entrevista. | **Vinte e um membros da UATI participaram da entrevista



DESCRIÇÃO DOS PROJETOS SELECIONADOS

Para as atividades de extensão a política universitária é marcada por ações que culminam num processo educativo, interdisciplinar, cultural, científico e tecnológico, destinado a promover a interação transformadora entre as universidades e outros setores da sociedade, de forma articulada com os processos de definição, implantação e avaliação de políticas públicas. Dentre estas, destaca-se, o Programa Universidade Sem Fronteiras, USF, criado no ano de 2010 e desenvolvido nas universidades a partir dos editais publicados pela Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, SETI, do Governo do Estado do Paraná.

Para cumprir com seu papel social, enquanto instituição pública de ensino superior, a Unicentro dentre outros mecanismos, participa efetivamente das chamadas públicas promovidas pela SETI com submissão e aprovação de diversos projetos no Programa Universidade Sem Fronteiras.

Neste estudo destacam-se três projetos coordenados por professores da área de turismo da UNICENTRO, sendo eles:

O projeto "Turismo rural na agricultura familiar", desenvolvido na comunidade do Pinho de Baixo, município de Irati, no período de outubro/2007 a setembro/2008, o qual buscou alavancar o desenvolvimento local com base na orientação e fomento do turismo rural, envolvendo inicialmente 15 propriedades, das quais 8 tinham potencial turístico; participaram do projeto 2 professores coordenadores e 3 acadêmicos do curso de Turismo. A visão da atividade turística em áreas naturais que possibilita a valorização do meio e o cotidiano rural, surgindo como alternativa de complementação de renda às comunidades foi o que instigou o desenvolvimento deste projeto. Nessa perspectiva entende-se o turismo rural como forma de proporcionar o contato direto do consumidor com o produtor que consegue vender serviços de hospedagem, alimentação, entretenimento, além de produtos in natura (frutas, ovos, verduras) ou beneficiados (compotas, queijos, artesanatos).

O projeto "Roteiro Turístico no Meio Rural: Uma alternativa não agrícola para complementação de renda das pequenas propriedades do município de Prudentópolis", desenvolvido no período de setembro/2015 a agosto/2016, teve como objetivo propor um roteiro turístico para a área rural de Prudentópolis interligando os Faxinais do município. O projeto foi pensado a partir da necessidade de possibilitar a diversificação dos produtos e serviços de pequenos produtores rurais em busca de uma melhor condição de renda no intuito de minimizar as dificuldades financeiras presentes nas propriedades. O desenvolvimento do projeto trouxe à comunidade rural de Prudentópolis uma visão turística da cultura campesina da região, comercialização de seus produtos e serviços como fomento à economia local além de reforçar a importância da aplicabilidade de uma educação ambiental adequada para seu êxito. A realização de oficinas pelos 9 acadêmicos, supervisionadas por um professor, permitiu a sensibilização

ambiental e informações sobre turismo, sinalização de trilhas, empreendedorismo, nutrição e contabilidade aos 50 membros integrantes da comunidade local.

Quanto ao projeto "Viajando na melhor idade: Oficina de turismo para a UATI", este não fez parte da gama de projetos do Programa Universidade sem Fronteiras, mas também se caracteriza pelo desenvolvimento de atividades de extensão voltadas à área do turismo. O mesmo foi executado no período de agosto/2015 a julho/2017, tendo como objetivo desenvolver ações de turismo para a Universidade Aberta à Terceira Idade, UATI, a partir de discussões de conceitos e práticas de turismo para a terceira idade; promoção da integração de 14 acadêmicos do curso de graduação em Turismo com o segmento de terceira idade por meio da troca de experiências em oficinas e viagens, além de discutir o envelhecimento sob a ótica do turismo, sob a supervisão de 2 professores coordenadores. O público atingido com este projeto consiste das pessoas que compõem o grupo da Terceira Idade, ou seja, 160 idosos, para o qual as viagens podem contribuir de maneira incisiva para a melhora da autoestima, a confiança pessoal, além de viabilizar formas alternativas de participação, ocupação e convívio do idoso integrando-o com as demais gerações. Cabe ressaltar que a UATI está em atividade na UNICENTRO desde o ano de 1997, sendo constituída enquanto Programa de Extensão Permanente no ano de 2017. São oferecidos aos seus integrantes oficinas de artesanato, música, teatro, atividades físicas, atividades circenses, inclusão digital e outras.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Como o objetivo deste estudo consistiu em analisar a percepção dos membros das comunidades receptoras dos projetos extensionistas, sua importância e benefícios gerados, nos roteiros de entrevistas elaborados foram incluídas questões relacionadas ao perfil desses entrevistados, visando conhecê-los, tendo em vista que os autores não participaram de nenhum dos referidos projetos extensionistas. Assim sendo, na sequência, será apresentado esse perfil.

Perfil dos Entrevistados

Quanto ao perfil dos coordenadores dos projetos de extensão selecionados e entrevistados, 50% são do sexo masculino e 50% do sexo feminino. A faixa etária está entre os 37 e os 42 anos. E todos possuem mais de 14 anos de vínculo com a Universidade.

Em relação à aluna egressa, é graduada em Turismo e possui Mestrado em Desenvolvimento Comunitário, é do sexo feminino e possui 36 anos.

Foram seis os Representantes das Comunidades de Prudentópolis e Pinho de Baixo que participaram das entrevistas, sendo 83,33% do sexo masculino e 16,67% feminino. Destes, 50% são solteiros, 33,33% casados e os demais divorciados. Com relação à idade, eles estão bem divididos, pois $\frac{1}{3}$ está na casa dos 20 anos, $\frac{1}{3}$ na casa dos 40 e $\frac{1}{3}$ na casa dos 50 anos. Quanto à escolaridade, 50% dos entrevistados têm curso superior completo (agronomia, pedagogia e turismo).

Já as entrevistadas participantes da UATI foram 21 mulheres, sendo a maioria viúvas (47,62%), seguidas pelas casadas (28,57%) e pelas divorciadas (19,05%) e apenas 4,76% solteiras. A maioria das participantes (66,66%) está na faixa etária de 67 a 77 anos, sendo que 19,05% delas têm entre 80 e 88 anos e 14,29% entre 53 e 65 anos. A maioria, representada por 47,62% tem ensino médio, 28,57% tem ensino superior completo e 4,76% tem pós graduação, o mesmo percentual 4,76% tem ensino fundamental completo e 14,29% tem ensino fundamental incompleto, ou seja, concluiu apenas o fundamental I. Em relação ao tempo que essas mulheres participam da UATI, constatou-se que 19,05% já ultrapassou 20 anos; entre 14 e 18 anos tem-se (19,04%); entre 8 e 9 anos (19,05%); entre 2 e 4 anos (23,81%) e 19,05% delas com menos de um ano de participação. Com esses dados pode-se perceber a diversificação do grupo de mulheres que atualmente participam da UATI e que fizeram parte deste grupo focal.

Os Projetos de Extensão

Os projetos de extensão da UNICENTRO são propostos, na sua maioria por professores da universidade a partir da consonância entre a área de pesquisa e a atuação do docente e uma "situação-problema" por ele observada e cuja solução ou melhoria é buscada pela implantação e desenvolvimento do seu projeto.

Esses projetos podem auxiliar a gerar políticas públicas que beneficiarão a todos e também podem fazer uso de recursos provenientes de editais específicos, com verbas públicas destinadas ao pagamento de bolsistas para a execução de atividades nas comunidades, assim como para aquisição de materiais necessários para sua execução, de acordo com as regras estipuladas em cada edital.

Nesse sentido, a coordenadora de um dos projetos selecionados para este estudo, e aqui denominada de E2, destacou a importância do comprometimento dos professores e acadêmicos para a execução desses projetos, como se verifica na sequência:

Fazer projeto de extensão é um compromisso, fazendo assim como docente, que hoje a gente tem que estar super dedicado e comprometido. Ou senão, não vai ter. Justamente por ser um compromisso ali, de toda semana, mais de uma vez por semana, durante 4 horas, eu tenho que estar dedicado nesse projeto, então às vezes não dá, porque tem outras demandas. Aí a importância dos alunos, dos monitores que vão estar orientados para atender, para conseguir realmente concretizar o projeto.

Afinal, como bem lembrou o E3: "as ações de extensão são as pessoas que fazem", por isso essa associabilidade entre universidade e sociedade, a qual também deve participar ativamente, tanto informando o que necessita, quanto colaborando para o seu atingimento.

Entretanto, nem tudo é perfeito, e problemas podem surgir durante a execução dos projetos ou após o seu término, como bem relata a egressa do curso de turismo, aqui denominada de E4:

Infelizmente a extensão tem esse problema e

muitas vezes só atua durante o projeto e depois não tem continuidade, o que frustra muito a comunidade também... O problema dos projetos de extensão é que nem sempre tem professor disposto a ir né.

Também percebendo e vivenciando esse problema da descontinuidade dos projetos de extensão, um dos coordenadores entrevistados, aqui denominado de E3, apresenta sua opinião a respeito:

Sou a favor dos projetos de extensão e curriculização da extensão, que eu acho que vem de encontro à continuidade das propostas. Pelo menos está na carga horária do professor. Então, isso pode ser um indício ou um mecanismo bom para melhores resultados na extensão.

Menezes e Minillo (2017), destacam a importância da integração da universidade com a sociedade, tanto para o aprendizado dos acadêmicos quanto dos empresários, tendo em vista a troca de informações e conhecimentos gerados pela convivência, o que é confirmado por Martinazzo et al. (2020), que realçam a notoriedade da aplicação da teoria na prática, fatores estes que são viáveis nos projetos de extensão e que muitas vezes, levam o conhecimento científico a empresários que não possuem alto grau de escolarização. Ou seja, tanto acadêmicos quanto empresários acabam por ampliar seus conhecimentos práticos e teóricos e quem sai lucrando é a sociedade, como bem destacado por um dos entrevistados aqui denominado de E5:

Eu acho que a universidade também tem o potencial de envolver pessoas que ainda não estão no mercado, que são os alunos. E também de fazer uma ponte entre a academia e o mercado, porque o que sabemos são situações diferentes. Então, esses projetos acabam dando uma chance para os acadêmicos terem uma noção melhor do mundo real, que é o mundo do negócio voltado para turismo. Eu vejo que existe um certo distanciamento, às vezes, dependendo do curso, daquilo que a academia ensina, para aquilo que é a gestão do dia a dia do negócio do turismo. E acho que os projetos somam, porque eles vão trazer vantagens para a comunidade em si e vantagens para os acadêmicos que participam dos projetos. E isso gera uma conta de ganha-ganha.

Foi perguntado às membras da UATI da importância desse programa para elas e suas vidas e as respostas foram bem variadas em alguns aspectos, mas muitas destacaram o fato de terem ficado viúvas, os filhos casaram e elas ficaram sozinhas e em alguns casos até depressivas, e participar da UATI trouxe vida, ânimo, e para algumas até um novo casamento, como se verifica em algumas falas a seguir:

M1: Abriu assim uma visão de vida. Porque eu era uma dona de casa, eu era professora. Eu só trabalhava, trabalhava e cuidava dos meus filhos. E de repente, eu vi que eu tinha direito a outras coisas. Então, abriu uma luz na minha vida e eu comecei a participar de várias coisas.

M2: Eu fiquei sozinha em casa, depois que meu marido faleceu e eu me aposentei. O dia inteiro eu só dormia: tarde e noite e eu ficava em casa com a minha



cama. Uma vez, graças a Deus, apareceu esse convite de uma amiga, que me arrancou lá de dentro da minha casa e me trouxe e agora eu to cheia de vida. Fiz amizade, to me sentindo outra pessoa.

M3: Eu tenho dois filhos né. Tão tudo casado e eu também ficar fazendo o que sozinha. Mas eu tava numa depressão até chegar aqui. Não é fácil, porque veja 50 anos. Ai olha a melhor coisa que aconteceu na minha vida. Deus o livre o dia que eu não venho aqui.

M4: Casamos aqui na UATI. Teve casamento, teve chá de panela, conheci ele aqui. Então era uma pessoa perfeita. Mas agora faz um ano que ele virou fio. Kkkkk. Não era nada daquilo que a gente pensava e óooo foi embora, ainda bem.

Essas declarações apresentadas no estudo não representam um fato isolado, pelo contrário, outros estudos já foram publicados anteriormente relatando que no Brasil é crescente a procura do idoso pelo lazer por meio da participação em grupos de convivência, porque eles necessitam de integração e socialização com outras pessoas da mesma idade, ou com outros grupos que lhes proporcionem uma vida social ativa e autônoma (Campos et al., 2021).

Também é possível perceber neste estudo que muitas delas participam da UATI como uma forma de sair de casa, de ver pessoas, de conversar, de ter algo diferente para fazer. Situação igual a relatada por Werne e Vaz (2019) com os idosos de Porto Alegre, os quais também destacaram o fator amizade que leva muitos idosos a frequentar grupos de terceira idade, como bem relatado pelas participantes do estudo e membros da UATI.

Elas falaram com muita empolgação e em alguns momentos, várias ao mesmo tempo, parecendo um bando de crianças alvoroçadas, demonstrando toda alicia e alegria compartilhadas em suas viagens, passeios e aventuras. Afinal, várias delas se apresentaram como aventureiras, pois já fizeram trilhas, rapel, caiaque e tirolesa. Também já fizeram várias apresentações de teatro, coral e dança em várias cidades, conseguindo eleger uma das participantes como a Rainha da Terceira Idade em Foz do Iguaçu, como se verifica em algumas falas:

M5: Nós viajamos bastante mesmo, fomos pra Florianópolis, Gramado, fomos pra praia, a gente passou bastante.

M6: As festas juninas nossa, vinha carroça lá do riozinho, tinha o cavalo tudo enfeitado, tinha foguete, era muito divertido, era muito animado.

M7: Várias apresentações de quadrilha e teatro em vários lugares: Rio Azul, Rebouças, Castro.

M8: Nós fomos lá no recanto dos papagaios, a gente até desceu de rapel.

M9: Cachoeiras do Buraco do Padre e do Pinho.

M10: Tirolesa em Itá.

As falas dos membros da UATI corroboram a afirmação de Campos et al. (2021), de que viajar para lazer é sinônimo de qualidade de vida entre os idosos, pois abre portas para o novo, para a vivência de novas emoções, para a aprendizagem, para o contato com diversas pessoas e com distintas culturas, além da apreciação de

novas paisagens, incluindo o lazer em áreas naturais e, principalmente, para as atividades de aventura que têm recebido mais adesão por esse público, o qual está aberto para novas aventuras, desde que sintam conforto e segurança na realização dessas atividades.

Outro tópico importante neste estudo está relacionado a identificação ou não de melhorias proporcionadas às comunidades envolvidas com os três projetos selecionados, tanto por parte dos membros dessas comunidades quanto por parte dos coordenadores dos projetos.

Primeiramente o projeto da UATI, foi possível observar pelas falas das participantes que houve mudanças, pois elas passaram a participar de um grupo, envolvendo-se em várias atividades, saindo de suas casas, movimentando-se, viajando e algumas até se casando novamente. Fatores estes observados também pela E2:

O que eu vejo de maneira geral ali na UATI é que elas eram bem abertas. O que viesse de novo, seja o conhecimento, seja a própria atividade em si. Criou-se um ambiente ali para compartilhar também um pouco do pessoal de cada uma, alguma experiência que viveu com a família, um lugar diferente que conheceu.

Em relação ao Projeto do Pinho de Baixo, constatou-se que apesar de ter sido bem aceito pela comunidade, não surtiu os efeitos desejados, ou seja, não gerou melhorias momentâneas nem futuras, como se constata nas falas dos entrevistados:

E3: Acredito que não. Porque naquele tempo a comunidade não estava articulada, não tinha nenhum empreendimento ainda focado em turismo. Não existiam esses passeios para fins de lazer e recreação, como tem hoje na comunidade. Na época eu acredito que terminou o projeto e as coisas estacionaram por ali. A população não via a atividade turística como uma alternativa. Também não existia uma demanda que justificasse eles entenderem isso como uma alternativa.

E9: Eu acho que todo mundo está esperando alguém tomar parte na coisa pra ver se dá resultado.

E10: Já dá para inventar alguma coisa mais tarde. Mas de cara assim, a gente tem medo. Sim, porque a dona Cristina ali também investiu uma fortuna e dá para ver que não tá dando retorno.

Essas falas demonstram exatamente o que Justen et al. (2020), alertam de que o desenvolvimento local consiste em um processo desencadeado a partir de iniciativas promovidas por atores preocupados com questões socioeconômicas que levam estes a se organizarem para alcançar a mudança, iniciando pela quebra de velhos paradigmas sociais.

Portanto, o desenvolvimento do turismo só ocorrerá quando houver engajamento nos processos pela sociedade, a qual deve desempenhar um papel ativo, tanto no planejamento do futuro quanto no desenvolvimento e implementação das ações necessárias para garantir que os moradores e as empresas se beneficiem do turismo (Tsekouropoulos et al., 2022).

Quanto ao Projeto de Prudentópolis, também foi bem aceito pela população e teve percepções bem diversificadas, como se verifica nas falas dos entrevistados:

E3: Então, eu percebo que mudou diretamente junto aos proprietários a questão de vislumbrar a propriedade do negócio e os encaminhamentos para que a coisa melhorasse em termos de empreendimento, em termos de receber as pessoas para fim turístico.

E4: Teve coisas que mudou sim, principalmente na questão das trilhas né, que tinha as oficinas de trilha. Eu lembro que a gente fazia um relatório de cada propriedade com fotos das trilhas e apontando melhorias. Aqui pode caber uma placa assim, assim, escrito tal coisa. Aqui tem o alagamento, dá para fazer uma ponte, dá pra por umas pedras, fazer algo suspenso. E várias propostas foram acatadas.

E5: Eu acho que o maior bem daquele projeto lá tenha sido a sensibilização de pessoas e empreendedores para o despertar para o turismo.

E6: Houve pouco resultado, porque isso é um trabalho que tem que ser feito a longo prazo. E é assim, com muita insistência né porque o povo ainda tem essa aversão assim, que eles nem entendem muito. O povo do interior não entende muito que existe essa questão do turismo, até porque eles mesmos não fazem turismo. Eles vivem naquela vidinha cotidiana e o turismo deles é, talvez uma vez por ano, descer até a praia do Paraná e só ou ir para Curitiba, no médico, no hospital, essas coisas. Então, eles não têm essa consciência do que é turismo mesmo. É bem difícil com pouco tempo conseguir tudo isso.

E6: Enquanto você não mexer no bolso das pessoas, elas não se interessam. A partir do momento que passam a sentir uma leva no bolso, está entrando dinheiro pra eles, aí já muda a história sabe. Então o saldo daquela vez são muito bons, mas ainda não conseguiu envolver a comunidade por causa disso. Daí porque ainda não deu um lucro aos locais e Prudentópolis também colocou pouco ponto turístico ainda. Então, não tem aquele fluxo de turistas passando todos os dias pela cidade, então isso também não gera uma confiança e uma estabilidade na cabeça das pessoas. Então, todos esses detalhes.

Constata-se que o maior benefício desse projeto foi em relação à tomada de consciência por parte da população da importância do turismo para a região e, principalmente para as propriedades rurais, as quais ao investirem no turismo rural obtêm crescimento econômico, diversificação, renda suplementar, manutenção dos jovens no campo, entre outros (Machado et al., 2022).

Lembrando ainda, da necessidade de conhecer o potencial turístico, de investir em infraestrutura, acesso, sinalização e qualificação profissional para que ocorra o desenvolvimento do turismo (Sakowivz, 2019), itens trabalhados no projeto e destacados por vários entrevistados.

Relação dos Projetos de Extensão com os ODS

A Agenda 2030 (2016), é um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade e contém os 17

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS e inclui três dimensões fundamentais: prosperidade econômica, igualdade social e sustentabilidade ambiental de forma universal (Campillo-Sánchez et al., 2021).

Assim como relatado por Albrecht e Bastos (2020), a UNICENTRO também utiliza um sistema próprio e informatizado para submissão de projetos de extensão, é o Sistema de Gestão Universitária - SGU, que permite a gestão automatizada dos processos acadêmicos, administrativos, de pesquisa e de extensão na instituição. Constituído de vários módulos, dentre eles o de submissão de projetos de extensão, o SGU foi desenvolvido de forma a possibilitar que o proponente da ação indique qual ou quais ODS são abordados em seu projeto.

Desde 2017, quando o módulo de projetos de extensão foi implantado, até o ano de 2021, o SGU dispõe de 301 projetos de extensão inseridos no seu banco de dados, os quais contemplam um ou mais ODS em suas ações. O ODS 4 - Educação de Qualidade é o mais citado nos projetos de extensão com 182 projetos que o contemplam, seguido do ODS 3 - Saúde e Bem-Estar, presente em 97 projetos e o ODS 10 - Redução das Desigualdades, com 80 projetos. Todos os demais ODSs também são abordados em um ou outro projeto extensionista da UNICENTRO, refletindo numa preocupação emergente da comunidade universitária com o desenvolvimento sustentável (UNICENTRO, 2022).

Importante frisar que nenhum dos três projetos selecionados para este estudo indicou no SGU os ODSs envolvidos, tendo em vista que essa indicação no sistema não é obrigatória e também porque dois dos projetos foram realizados antes dessa implantação no sistema e da necessidade de vincular os projetos aos ODS.

Entretanto, na atualidade, sustentabilidade, Agenda 2030 e ODSs, são temas relevantes e estão totalmente vinculados ao turismo, especialmente ao turismo rural, ecoturismo e turismo de aventura, como bem relata o empreendedor de Prudentópolis, o E5:

Você tá falando com um cara que é proprietário de RPPN. Eu acho que o turismo está intimamente ligado com a sustentabilidade. Não adianta você pensar em sustentabilidade só no meio ambiente porque o ambiente está bom, mas as pessoas que vivem têm que estar bem também. Você não pode ter desigualdades, não pode. Você não pode ter gente passando fome. Você não pode ter gente sofrendo bullying, sofrendo assédio, gente se considerando diferente por causa de dinheiro. As pessoas têm que estar bem também. E, além disso, as empresas que essas pessoas trabalham, elas têm que ser corporações éticas, transparentes, onde as pessoas conheçam cargos, salários; como é que se relaciona com fornecedores, com o governo, com tudo mais.

Destaca-se que todos os objetivos têm alguma relevância para o turismo, devido à sua capacidade de abordar a pobreza, as desigualdades e as disparidades de gênero, como se verifica no **quadro 2**.



ODS	Projeto UATI	Projeto Pinho de Baixo	Projeto Prudentópolis
ODS 1: Erradicar a Pobreza		X	X
ODS 2: Fome zero e Agricultura Sustentável		X	X
ODS 3: Saúde e Bem estar	X	X	X
ODS 4: Educação de qualidade		X	X
ODS 5: Igualdade de Gênero	X	X	X
ODS 6: Água limpa e saneamento			X
ODS 7: Energia acessível e limpa			X
ODS 8: Trabalho Decente e Crescimento Econômico		X	X
ODS 9: Indústria, Inovação e Infraestrutura			X
ODS 10: Reduzir desigualdades	X	X	X
ODS 11: Cidades e Comunidades Sustentáveis		X	X
ODS 12: Consumo e produção responsáveis			X
ODS 13: Ação contra a mudança climática global		X	X
ODS 14: Vida debaixo da água		X	X
ODS 15: Vida em terra			X
ODS 16: Paz, justiça e instituições fortes	X		X
ODS 17: Parcerias e meios de implementação	X	X	X

Quadro 2 Síntese do relacionamento dos Projetos de Extensão com os ODSs | Fonte: A pesquisa (2022).

A classificação do **quadro 2** foi elaborada com base nos projetos analisados e nas entrevistas realizadas e foram corroboradas com a literatura consultada.

Como o desenvolvimento sustentável constitui a base para o desenvolvimento do produto turístico e tem ênfase na comunidade local e na gestão do ambiente natural, o turismo sustentável está associado à qualidade de vida dos moradores e à qualidade da experiência dos visitantes (Tsekouropoulos et al. 2022) e, portanto, está vinculado ao ODS 3 - Saúde e bem estar.

Ainda, segundo Scheyvens et al. (2021), três dos 17 objetivos referem-se explicitamente à necessidade de

envolver a indústria do turismo na Agenda 2030, abordando o crescimento econômico e o emprego (ODS 8), o consumo e a produção sustentáveis (ODS 12) e a proteção dos recursos marinhos (ODS 14).

A aplicabilidade de alguns desses ODS podem ser comprovados pelas falas de alguns entrevistados, como segue:

E5: A gente tem uma reserva ambiental, onde dos 25 hectares que a gente tem aqui, a gente usa menos de 10%. Todo o pessoal que trabalha aqui é da comunidade local do entorno. Eles são registrados. Eles ganham valores dignos e o ambiente de trabalho é um ambiente transparente, honesto, correto, sadio. E todos são registrados conforme o que precisam. A gente investe em capacitação deles dentro das atividades, então a gente tenta trazer cursos. Eu mesmo converso muito com a minha equipe. Eles têm acesso à informação, eles têm acesso a direção. A gente tem uma política de segurança para as pessoas, para que trabalhem de uma maneira segura, de uma maneira consciente, sabendo o que estão fazendo

Nossa empresa é autossuficiente em geração de energia através de placas solares. Então, toda a energia que a gente consome aqui é gerada aqui mesmo. A gente tem um cuidado com o uso de recursos naturais, como água. A gente tem um cuidado do quanto que a gente usa e um cuidado maior ainda com a água que a gente devolve para a natureza.

E6: Quando eu herdei o terreno, ele tinha pátio e as vacas caminhavam pelo meio das nascentes de água. Então eu eliminei e vendi as vacas e deixei as nascentes se recuperarem. O mato, hoje tá coisa mais linda, a nascente hoje é o que a gente usa a água para pousada. A prefeitura tirava pedra para o cascalho das estradas e fez aquele buraco. Então também eu fechei essa pedreira e não deixei mais tirar nem cascalho e coloquei bastante carga de terra em cima para poder plantar a grama e acabar com aquela paisagem de pedreira e transformar a área onde hoje plantamos muitas árvores.

É possível identificar também o ODS 17 - parcerias e meios de implementação, quando da existência de projetos de extensão envolvendo a universidade, a sociedade e os órgãos públicos, como ocorreu no projeto de extensão de Prudentópolis, inclusive com lançamento das ações contando com participação de membros políticos, em evento local (MEC BRASIL, 2001).

Entretanto, há casos em que cada um dos 17 ODS mencionados anteriormente, se fazem presentes, como se constata no projeto de Prudentópolis, o qual está diretamente relacionado à extensão, fortalecendo o tripé ensino-pesquisa-extensão (Albrecht & Bastos, 2020), onde os ODS podem apontar caminhos para visualizar políticas extensionistas que a sociedade carece

Sugestões dos Entrevistados para Novos Projetos de Extensão nas Comunidades

Foi solicitado aos entrevistados que dessem sugestões do que eles consideram importante e necessário a Universidade trabalhar em suas comunidades e a maioria deles foi claro e objetivo, como se constata no

Quadro 3

	Projeto	Sugestão
E3	Prudentópolis e Pinho de Baixo	Projetos com continuidade; Propostas que despertem interesses das pessoas, que as envolvam para que tenham experiências diferenciadas e que tomem gosto por levar as propostas adiante.
E5	Prudentópolis	Projeto voluntário: Sustentabilidade - crianças (contexto rural), pessoas, sociedade, empresas sustentáveis = conscientizar as pessoas.
E6		Projeto incentivando a comunidade a abrir espaços para visitação: igrejas, casas antigas e históricas da região.
E7		Projeto incentivando as pessoas da comunidade a transformarem suas produções do dia a dia em produções para os turistas, como por exemplo: mel orgânico, cachaça artesanal, queijos, etc.
E8	Pinho de Baixo	Reestruturação no Paisagismo.
E9		Sugestões dos professores e universitários do que pode ser melhorado na comunidade e nas empresas e sugestões de investimentos.
E2	UATI	Envolvimento de vários departamentos da Universidade nas ações com o grupo da UATI para diversificar as ações e os conhecimentos dos seus membros.
	Membros da UATI	Viagens: Termas de Jurema, Piratuba, Itá, Natal, Gaspar e Goiás. Atividades: M1 - Coral; M2 - Chá, lanches e comemorações dos aniversariantes; M3 - Atividades ao ar livre; M4 - Mais movimento; M5 - Mais atividade física; M6 - Mais aventuras. Reclamação: M7 - Pagar taxa; levar lanche e café; são cobaias dos estagiários da Unicentro que vão dar aulas para elas.

Quadro 3 Sugestões Novos Projetos de Extensão | Fonte: A pesquisa (2022).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: Os projetos extensionistas da UNICENTRO relacionados ao turismo apresentaram ações voltadas ao cumprimento dos ODS's e proporcionaram melhorias para as comunidades envolvidas? Para tal foi elencado como objetivo geral analisar a percepção dos coordenadores e das comunidades sobre os projetos extensionistas da Unicentro na área do turismo.

Foram realizadas nove entrevistas, sendo a última um grupo focal com os membros da UATI, onde os participantes puderam expor seus pontos de vista em relação a cada projeto, demonstrando a importância dos mesmos, sua satisfação com eles, os pontos positivos e também as falhas, sugerindo ainda, a necessidade de novos projetos de extensão em suas comunidades.

Em síntese, é possível afirmar que cada um dos projetos contribuiu para o desenvolvimento de sua comunidade, cada um com sua especificidade e de acordo com a realidade em que se encontravam na época.

Por exemplo, o projeto da UATI proporcionou aos seus membros as mais variadas experiências de vida, dentre elas: viagens, passeios, festas, confraternizações, atividades físicas e até aventuras como rapel e tirolesa. Auxiliou muitas das participantes a se ressocializarem novamente, melhorando a qualidade de vida, saúde e bem estar, pois algumas já estavam em estado de depressão e voltaram a sentir-se vivas e dispostas.

Em relação ao projeto de Prudentópolis, constatou-se que houve maior conscientização da população

em relação à importância de valorizar o turismo, as propriedades rurais, a sua cultura e a natureza da região. Incentivando os moradores a investir nas suas propriedades e na sua qualificação para atrair mais turistas.

Já em relação ao Projeto do Pinho de Baixo, percebeu-se que a população naquele momento ainda não havia despertado para o turismo como uma oportunidade de negócio e de renda, entretanto, o projeto serviu para iniciar esse processo junto à comunidade, que aos poucos vem buscando seu desenvolvimento.

Como visto nos relatórios dos projetos e confirmados por alguns dos entrevistados, as equipes extensionistas se fizeram presentes nas comunidades e realizaram ações importantes para esse despertar para o turismo, realizando cursos de interesse dos empreendedores (contabilidade, nutrição, etc), efetuando levantamentos de melhorias necessárias em suas propriedades, fazendo mapeamento territorial, criando sites para as propriedades que não possuíam, instalando placas de localização, criando aplicativo de localização, elaborando folders de divulgação, entre outras.

Assim sendo, é possível afirmar que os projetos de extensão são importantes para as comunidades, para os acadêmicos, para os docentes, enfim, para a sociedade, pois permitem a integração da teoria com a prática, ou seja, da academia com a realidade local. Nem sempre os projetos conseguem atingir todos os objetivos a que se propõem, pois depende muito das circunstâncias momentâneas e de diversos fatores que podem afetar o cumprimento dos seus objetivos.



Entretanto, é perceptível neste estudo, que mesmo não atingindo na totalidade os seus objetivos, sempre haverá alguma contribuição, algum aprendizado, algum despertar tanto por parte dos membros das comunidades, quanto dos acadêmicos e mesmo por parte da equipe executora, sendo assim promissoras suas ofertas. No caso, dos três projetos de extensão selecionados para este estudo, percebeu-se que eles cumpriram o seu papel perante as comunidades escolhidas e o objetivo deste estudo foi atingido.

Constatou-se também que o estudo em questão, envolvendo os projetos de extensão na área do turismo tem relacionamento direto com os ODS, pois envolvem as cidades; a agricultura familiar, ou melhor, a manutenção das famílias no campo por meio da diversificação das suas atividades; o trabalho decente e o crescimento econômico relacionados às atividades turísticas e aos trabalhos desenvolvidos por todos os envolvidos; o que também contribui para a erradicação da pobreza e a igualdade de gêneros; as parcerias existentes entre universidade, sociedade e órgãos públicos para o desenvolvimento das localidades; a preservação da natureza, envolvendo as nascentes (água) e geração de energia renovável; educação ambiental realizada durante os passeios nas trilhas, entre tantos outros ODSs.

As limitações do estudo consistiram no número pequeno de entrevistados, tendo em vista que não foi possível abranger a todos os envolvidos, como por exemplo: os acadêmicos participantes dos projetos, os representantes dos órgãos públicos e todos os membros das comunidades.

Outra limitação refere-se ao fato de se ter realizado apenas uma pesquisa qualitativa, com entrevistas, não podendo fazer cruzamento de dados nem generalizações.

Sugere-se que novos estudos sejam realizados abrangendo um número maior de projetos de extensão, envolvendo outras regiões para que se possam fazer comparativos. Além de um estudo qualitativo, seria interessante realizar um estudo quantitativo avaliando os projetos, os coordenadores, as equipes executoras e também as ações desenvolvidas nas comunidades. Pode-se ainda fazer uma pesquisa quantitativa envolvendo a população de cada comunidade, ampliando a visão dos fatos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[35] A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. (2016). Disponível em: <https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Agenda2030-completo-pt-br-2016.pdf>.

[36] Alberton, V., Mascarenhas, L. P. G., Maganhoto, R. F. & Suzuki, C. S. (2020). Sustentabilidade e turismo: renda, preservação e entretenimento em uma área de preservação. Multitemas, Campo Grande, MS, 25 (61), p. 73-98, set./dez.

[37] Albrecht, E. & Bastos, A. S. A. M. (2020). Extensão e sociedade: diálogos necessários. Em Extensão. Uberlândia, 19 (1), p. 54-71, jan.-jun.

[38] Bruchêz, A., Fróes d'Ávila, A.A., Fernandes A. M.,

Castilhos, N.C., & Olea, P.M. (2018). Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: análise bibliométrica. Desafio on line, Caxias do Sul-RS, 6(1).

[39] Campillo-Sánchez, J., Segarra-Vicens, E., Morales-Baños, V. & Díaz-Suárez, A. (2021). Sport and Sustainable Development Goals in Spain. Sustainability, 13 (3505). <https://doi.org/10.3390/su13063505>.

[40] Campos, D. R., Monteiro, P. O. & Brisola, E. M. A. (2021). O idoso e a prática do lazer em áreas naturais e protegidas. Interação, Varginha, MG, 23 (2), p. 137-148, ISSN 1517-848X / ISSN 2446-9874.

[41] Chaves, C. J. A., Oliveira, E. P., Romagnani, P. & Erban, C. P. (2019). Projetos de extensão universitária: Um compromisso da universidade com a inclusão social. HOLOS, 35 (2), e7866. DOI: 10.15628/holos.2019.7866.

[42] Chiarello, I. S. (2015). A universidade e seu papel no desenvolvimento regional: contribuições do PROESDE. Revista Extensão em Foco. v. 3, n. 1. p. 240-257.

[43] Cruz, F. T. & Schneider, S. (2010). Qualidade dos alimentos, escalas de produção e valorização de produtos tradicionais. Rev. Bras. de Agroecologia, 5 (2), p. 22-38.

[44] Diógenes, F. C. B.; Cunha, M. B. da. (2017). Desenvolvimento das universidades e bibliotecas universitárias na Idade Média até à Modernidade. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP, v. 15, n. 1, p. 99-129.

[45] Fávero, A. A. & Centenaro, J.B. (2019). A pesquisa documental nas investigações de políticas educacionais: potencialidades e limites. Revista Contrapontos, 19,1, p. 170-184.

[46] Fernandes, D. L., Schoab, V. a., Lazanha, D. A. & Maganhoto, R. F. (2020). O Compartilhamento das Experiências Vivenciadas na RPPN Ninho do Corvo, Prudentópolis/PR, no TripAdvisor e sua Classificação nas Esferas da Economia da Experiência. Revista de Turismo Contemporâneo – RTC, Natal, 8 (1), p. 127-148, jan./jun.

[47] Justen, G. S., Morais-da-Silva, R. L., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. (2020). Inovação Social e Desenvolvimento Local: Uma análise de meta-síntese. Revista De Gestão Social E Ambiental, 14(1), 56-73. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v14i1.1902>

[48] Machado, A., De Souza, M., Jorge, J., Fritz, L., Secchi, M. y Pellegrini, M. (2022). Evidencia de la estrategia de diversificación en la ruta turística Vale do Paraíso (Brasil). Turismo y Sociedad, vol. xxx, p. 169-189. Doi: <https://doi.org/10.18601/01207555.n30.09>.

[49] Martinazzo, M. R., Vargas, L. A., Mazzioni, S. & Dal Magro, C. B. (2020). Contribuições de projetos de extensão de uma universidade comunitária para saúde e bem estar (ODS 3). Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS, São Paulo, 10 (1), p. 42-61, Jan/Abr.

[50] MEC. (2001). Plano Nacional de Extensão Universitária. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras e SESu.

[51] Menezes, H. Z. & Minillo, X. K. (2017). Pesquisa e

extensão como contribuição da universidade na implementação dos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) no Brasil. *Meridiano 47* (18). DOI: <http://dx.doi.org/10.20889/M47e18019>.

[52] Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI. Universidade Estadual do Centro-Oeste. (2018-2022).

[53] Proetti, S. (2018). As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. *Revista Lumen*, v.2 n. 4. DOI: <http://dx.doi.org/10.32459/revistalumen.v2i4.60>.

[54] Sakowivz, J. (2019). Turismo em áreas naturais e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável no município de Prudentópolis. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento Comunitário. Universidade Estadual do Centro-Oeste, PR.

[55] Scheyvens, R., Carr, A., Movono, A., Hughes, E., Higgins-Desbiolles, F. and Mika, J. P. (2021). Indigenous tourism and the sustainable development goals. *Annals of Tourism Research* 90 (103260). <https://www.journals.elsevier.com/annals-of-tourism-research>.

[56] Sousa, J. R., & dos Santos, S. C. M. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar

e de fazer. *Pesquisa e Debate em Educação*, 10 (2), p. 1396-1416.

[57] Stefani, S. R. (2021). Agenda 2030: Emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos. *Anais de Artigos Completos do VI CIDH*. Coimbra, 1, p. 475-486.

[58] Trindade, N. R., Trevisan, M., Lima, E. S. & Favarin, R. R. (2019). Educando para o desenvolvimento sustentável por meio da interdisciplinaridade: contribuições da aprendizagem experiencial no ensino de gestão. *Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)* – 20 (3). (Edição especial: Achieving Sustainable Development).

[59] Tsekouropoulos, G., Gkouna, O., Theocharis, D. and Gounas, A. (2022). Innovative Sustainable Tourism Development and Entrepreneurship through Sports Events. *Sustainability*, 14 (4379). <https://doi.org/10.3390/su14084379>.

[60] UNICENTRO. (2022). Diretoria de extensão. Projetos de extensão. <https://www.sgu/unicentro/direx>.

[61] Werle, V. & Vaz, A. F. (2019). Idosos em excursão: Entretenimento, biossociabilidade e aventura. *Movimento - Revista de Educação Física da UFRGS*, Porto Alegre, 25, e25006. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.86543>.



LIDERANÇA E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS NUMA EMPRESA DE COMÉRCIO A RETALHO

Erimilsa De Fátima Costa Dias dos Santos, Marlene Neves Peixoto Fernandes

Atlântico Business School, Vila Nova de Gaia, Portugal
erimilsa.santos.10374@abs.pt;marlene.n.fernandes.10391@abs.pt

RESUMO

Objetivo do estudo: analisar os estilos de liderança e orientação para os resultados, numa empresa do setor de comércio a retalho, situada na cidade de Faro, bem como compreender a importância da inteligência emocional nos diferentes estilos de liderança adotados pelos líderes.

Originalidade / relevância: ao identificar o estilo de liderança adotada pelos líderes das equipas pode a empresa desenvolver estratégias para melhorar a comunicação entre pares e entre os líderes e os seus colaboradores, potenciando as capacidades destes em prol dos objetivos da empresa.

Metodologia: aplicada em duas fases. A primeira consistiu na pesquisa bibliográfica sobre o tema proposto e a segunda, na aplicação de um questionário (14 questões), com posterior análise de dados e a sua correlação com a teoria e hipóteses formuladas. Os dados foram recolhidos no mês de fevereiro de 2022, com uma amostra de 12 líderes de equipa da referida empresa.

Principais resultados: os resultados evidenciam a tendência dos líderes em adotar a liderança autocrática, fator que favorece o comprometimento dos colaboradores com a missão e objetivos da organização, estilo de liderança predominantemente orientado para os resultados, demonstrando adequação aos objetivos da organização.

Contribuições metodológicas e para a gestão: contribuiu para identificar o estilo de liderança na empresa e em como a mesma pode desenvolver estratégias para melhorar e desenvolver o estilo de liderança adotado pelos líderes das equipas.

Conclusões: a maior parte dos líderes de equipa que responderam ao questionário revelaram não utilizar todas as capacidades e competências dos seus colaboradores, como também consideraram como "pouco importante" obter feedback dos seus pares em como melhorar.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Liderança. Estilos de Liderança. Organização. Investigação.

Código JEL: M10, M12, M19.

ABSTRACT

Objective of the study: to analyze leadership styles and results orientation in a company in the retail sector, located in the city of Faro, as well as to understand the importance of emotional intelligence in the different leadership styles adopted by leaders.

Originality / relevance: by identifying the leadership style adopted by team leaders, the company can develop strategies to improve communication between peers and between leaders and their employees, enhancing their capabilities in favor of the company's goals.

Methodology: applied in two phases. The first consisted of the bibliographic research on the proposed theme and the second, in the application of a questionnaire (14 questions), with subsequent data analysis and its correlation with the theory and hypotheses formulated. Data were collected in February 2022, with a sample of 12 team leaders from the aforementioned company.

Main results: the results show the tendency of leaders to adopt autocratic leadership, a factor that favors the commitment of employees to the organization's mission and objectives, a leadership style predominantly oriented towards results, demonstrating adequacy to the organization's objectives.

Methodological and management contributions: contributed to identifying the company's leadership style and how it can develop strategies to improve and develop the leadership style adopted by team leaders.

Conclusions: most of the team leaders who responded to the survey revealed that they did not use all the skills and competences of their employees, but also considered it "not very important" to obtain feedback from their peers on how to improve.

Keywords: Emotional Intelligence. Leadership. Leadership Styles. Organization. Investigation.



INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é analisar os estilos de liderança e orientação para os resultados, numa empresa do setor de comércio a retalho, situada na cidade de Faro, bem como compreender a importância da inteligência emocional nos diferentes estilos de liderança adotados pelos líderes.

A inteligência emocional tem suscitado uma grande atenção em múltiplos sectores da vida social, política, económica e organizacional. Vários autores contribuíram para a construção do conceito, para a sua mensuração e, também, para o estudo da sua relação com outras temáticas organizacionais, nomeadamente, a liderança (Cunha et al., 2007).

No ambiente organizacional a Inteligência Emocional passou a ser um elemento cada vez mais valorizado em todos os colaboradores, uma vez que a sua presença está presente na maioria dos aspetos da vida organizacional, tais como, formação de equipas, liderança, comunicação interna e externa, desenvolvimento de potencial e desempenho, etc (Ferrari e Ghedine, 2021).

Goleman (2014) interpreta a emoção como sendo um sentimento e a forma do cérebro direcionar a atenção; gerir a atenção é a forma que o cérebro tem de direcionar a atenção. Há centenas de emoções, incluindo as respetivas combinações, variações, mutações e tonalidades. Com a sua teoria revolucionária que reformula o que é ser inteligente, expôs o tema que é uma conceção distinta da inteligência tradicional – a inteligência cognitiva. O que popularizou esta teoria foi a objeção à convicção que valorizava apenas a inteligência intelectual, ou seja, a capacidade mental do indivíduo. O autor sugere que a forma como a pessoa gere as suas emoções e as emoções que a rodeiam, são mais importantes do que qualquer outro componente mental do indivíduo para alcançar o êxito.

Robbins (2011) define a liderança como um processo de influência social em que uma pessoa é capaz de contar com a ajuda e apoio de outros na realização de uma tarefa comum. A principal dimensão de liderança abordada na maioria das pesquisas é a liderança transformacional (Yunus e Anuar, 2012). A liderança transformacional permite que indivíduos independentes sejam capazes de exercer a liderança. Sem liderança transaccional, a liderança transformacional não seria possível porque a liderança transformacional é uma extensão da liderança transaccional (Yunus e Anuar, 2012).

Os líderes são concebidos para fornecer a visão, motivar os colaboradores e ajudar a incutir uma cultura organizacional que incentive a criatividade, assumindo os riscos e alimentando a inovação. Em contextos organizacionais, as emoções aliadas à inteligência têm um papel central no processo de liderança, ao invés de ser um fator secundário e a adoção dos seus estilos de liderança têm um impacto sobre a eficácia organizacional. Isto indica que a forma de agir do líder conduz a um ambiente organizacional produtivo e percecionado como adequado.

Assim, é recomendada uma atenção cuidada à componente emocional dos fenómenos organizacionais,

superior àquela que as empresas têm vindo a revelar (Cunha et al., 2007), porque, de facto, o comportamento dos líderes é determinante para a adoção do estilo de liderança, que determina um bom ou mau clima organizacional. É fundamental aliar estes aspetos a uma liderança emocional porque esta, efetivamente, aumenta a eficiência, contribuindo para a realização da visão das organizações.

Mayer e Salovey (1997) citados por Ferrari e Ghedine (2021), destacam que o reconhecimento, a assimilação e a racionalização das emoções são capazes de impulsionar o crescimento emocional e intelectual do indivíduo, afirmando que se pode prever o êxito profissional através de uma avaliação das capacidades sociais e emocionais da pessoa. Com base nestes pressupostos que nos propusemos a analisar a inteligência emocional e a liderança nas organizações, bem como compreender a importância da inteligência emocional para os estilos de liderança adotados pelos líderes.

Com este trabalho pretende-se analisar os estilos de liderança e orientação para os resultados, numa empresa do setor de comércio a retalho, situada na cidade de Faro, bem como compreender a importância da inteligência emocional nos diferentes estilos de liderança adotados pelos líderes.

Neste sentido, o presente trabalho estará estruturado em diferentes partes. Numa primeira parte será feito o enquadramento teórico, através de uma revisão de literatura sobre os conceitos fulcrais das temáticas. Numa segunda parte, a parte empírica, será referida a metodologia de investigação, que aborda o instrumento de recolha de dados, a caracterização das organizações/amostra e a análise e interpretação dos dados. Na terceira parte, será feita a apresentação dos resultados e discussão dos mesmos, elaboram-se as conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança e Líderes

Diversos autores citados por Ferrari e Ghedine (2021), definem liderança como a capacidade de influenciar, inspirar e de incutir em todos os empregados um sentimento de pertença e compromisso, que os motiva e estimula a alcançar todo o seu potencial. Outros também, definem liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso do grupo de que são membros. No âmbito das organizações existe um amplo espectro de relações humanas e dinâmicas ambientais, que influenciam positiva ou negativamente a cultura organizacional, a satisfação no trabalho e a moral dos colaboradores. Como processo, a liderança pode ser vista como o uso da influência não coerciva para dirigir e coordenar as atividades dos membros do grupo, de forma a atingir objetivos (Goleman, 1998).

Como propriedade, a liderança entende-se como as características atribuídas aos que têm capacidades de empregar tal influência com sucesso. A evidência parece confirmar que a eficácia é maior quando centrada

em princípios de liderança. O objetivo da liderança eficaz é atingir as metas da organização e acrescentar valor para o benefício de todos os seus membros. Os bons líderes são capazes de motivar as pessoas de variadíssimas formas. Estes transmitem a visão da organização de uma forma que enfatiza os valores do público a que se dirigem. Os líderes também, regularmente, envolvem as pessoas na decisão de como alcançar a visão da organização, o que lhes permite ter sensações de poder e controlo (Ferrari e Ghedine, 2021).

É referido que os grandes líderes lidam constantemente com as emoções, pouco importa que o que os líderes se predispõem a fazer, seja formular estratégias ou mobilizar equipas, se os líderes fracassam na primordial tarefa de conduzir as emoções da sua equipa na direção correta, nada do que façam irá funcionar tão bem como devia. É importante apoiar os esforços dos colaboradores para realizar esta visão, fornecendo feedback, ajudando as pessoas a crescer profissionalmente e a melhorar a sua autoestima (Goleman, 2014).

Os bons líderes reconhecem e recompensam os bons resultados, não só isto dá às pessoas um sentimento de realização, mas também as faz sentir como que pertencendo a uma organização que se preocupa com eles, Goleman et al. (2011).

Destaca-se a questão de que liderança é diferente da gestão. A gestão está relacionada com a complexidade e a estrutura organizacional, mecanismos de controlo, eficiência, técnicas empresariais, mensuração de resultados, entre outras características. Enquanto a liderança é mais abrangente, está relacionada com desafios, com ênfase nas pessoas, na autonomia, no comprometimento dos colaboradores, nos propósitos e princípios, na eficácia, etc (Stefano, 2008).

Para Robbins (2011), a maioria das pessoas pode-se tornar um líder, porque a aprendizagem e a experiência vão permitir a aquisição de skills e competências inerentes e necessárias a função. A liderança é desejada principalmente para pessoas com cargos de gestão, no entanto não invalida que outras pessoas dentro da organização também a possam exercer. Verifica-se desta forma que, existem duas dimensões (Liderança e Gestão), pelo que, nem todos podem ser bons nestas duas vertentes. Algumas pessoas têm a capacidade de se tornar excelentes gestores, mas não conseguem ser grandes líderes. Outros têm imenso potencial de liderança, mas por uma variedade de razões, têm muita dificuldade em se tornarem bons gestores.

Ulrich (2000, p.20) afirma que na última década, "desenvolver melhores líderes consistia em identificar e aprimorar os atributos da liderança". Entretanto, a grande maioria das organizações visa fins lucrativos ou algum tipo de resultado. Assim, ele propõe que a liderança seja orientada para resultados, não subestimando as teorias já existentes. O estudo da utilização desses atributos torna-se necessário então, pois, segundo ele, a liderança eficaz exige atributos aliados aos resultados. Com isso, "os atributos que não induzem ou não se conectam com os resultados não são relevantes" e "os líderes que não estão conseguindo

resultados almejados não estão verdadeiramente liderando" (Ulrich, 2000, p.44).

Para Robbins (2011), existem três formas de liderança distintas: autocrática, democrática e liberal, o que permite a cada líder fazer a sua própria gestão e liderança dos seus colaboradores: Liderança autocrática, e liderança democrática, liderança liberal.

Inteligência Emocional

Goleman (2011) interpreta emoção como referindo-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos e o leque de propensões para a ação. Inerentes à natureza humana, as emoções proliferam na vida organizacional – germinam como fruto das situações aí vivenciadas, atuam sobre o bem-estar das pessoas e as interações pessoais, transvasam para a vida extra organizacional e desta para o interior das organizações (Cunha et al., 2007).

Os indivíduos emocionalmente inteligentes são os que usam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e lidar com elas e que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais. Nesta lógica, a emoção torna o pensamento mais inteligente e a inteligência permite pensar e usar de modo mais apurado as emoções. Por conseguinte, a IE representa a capacidade para conciliar emoções e razão: usar as emoções para facilitar a razão e raciocinar inteligentemente acerca das emoções. Ela refere-se ao conjunto de capacidades que fazem com que a pessoa atue de uma forma adulta e autocontrolada, evitando incorrer em comportamentos regressivos e emocionalmente imaturos. Inclui características como a capacidade de avaliação correta dos estados de espírito próprios e alheios; a regulação adaptativa das emoções próprias e alheias e o uso inteligente das emoções nas diferentes atividades da organização (Cunha et al., 2007).

A habilidade de gerir pessoas é o mais importante no êxito de um gestor (Goleman, 2008). A análise da IE e das respetivas competências foi evoluindo ao longo do tempo e foi simplificada à medida que surgiram novos dados. O modelo atual da IE apresenta quatro domínios – autoconsciência, autodomínio, consciência social, gestão das relações – e dezanove competências (Goleman et al., 2011).

Estilos de Liderança Emocional

A pesquisa conduzida por Goleman (2014) identificou os estilos de liderança mais comuns usados pelos líderes, sendo eles: autoritário, afetivo, tutorial, democrático, treinador e coercitivo. Os primeiros quatro estilos têm um impacto positivo sobre a eficácia organizacional e os dois últimos provocam uma resposta negativa de colaboradores e, portanto, um impacto negativo no clima organizacional.

Para Cunha et al. (2007), maneira como a pessoa gere as suas emoções e as emoções das que a rodeiam, são mais importantes do que qualquer outro componente mental do indivíduo para alcançar o êxito. Os indivíduos emocionalmente inteligentes são os que usam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e lidar com elas e recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais.



Estilos de Liderança	1 Coercitivo	2 Tutorial	3 Afetivo	4 Democrático	5 Autoritário	6 Treinador
Modus Operandi do Líder	Exige obediência	Mobiliza as pessoas em torno de uma visão	Mobiliza as pessoas em torno de uma visão	Estabelece consenso mediante participação	Estabelece padrões de desempenhos altos	Desenvolve pessoas para o futuro
O estilo numa frase	"Faça o que eu digo"	"Venha comigo"	"As pessoas em primeiro lugar"	"O que você acha?"	"Faça o que faço, agora"	"Experimenta isso"
Competências de Inteligência emocional	Impeto para alcançar conquistas, iniciativa, autocontrole	Autoconfiança, empatia, catalisador de mudanças	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Conscientização, impeto para alcançar conquistas, iniciativa	Desenvolvimento focado nos outros, empatia, autoconhecimento
Quando o estilo funciona melhor	Numa crise ou com funcionários problemáticos	Quando mudanças requerem nova visão ou quando necessária uma direção clara	Na cura de ruturas em uma equipe /motivação em circunstâncias estressantes	Na consolidação ou consenso ou para obter contribuição de valor	Obter resultados rápidos de uma equipa muito motivada e competente	Ajudar a melhorar o desempenho ou a desenvolver capacidades a longo prazo
Impacto geral no clima organizacional						

Figura 1 Distinção entre os estilos de liderança | Fonte 1 - Goleman (2015)

METODOLOGIA

O presente estudo tem uma abordagem quantitativa (tipo survey).¹ I. Modalidade de pesquisa na qual variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente. Os resultados também são analisados com o uso preponderante de métodos quantitativos (ex.: estatística); II. Modalidade de pesquisa que investiga fatos...² (Creswell, 2007, p.32), esta pode transmitir descrições numéricas de tendências e/ou opiniões por amostragem.

As técnicas utilizadas para o desenvolvimento do presente artigo, foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Na pesquisa bibliográfica foram utilizados materiais publicados, tais como livros e artigos, já na pesquisa de campo, foi utilizado um questionário enviado pelo Google Forms que decorreu entre os dias 19 e 23 de fevereiro de 2022.

O questionário foi realizado de forma voluntária e anónima, num universo composto por 20 líderes de equipa, de uma loja em Portugal de uma multinacional de origem francesa, de comércio a retalho, presente em 16 países na Europa e Ásia, fundada em 1961. A amostra utilizada equiva a 60% dos líderes desta loja.

O modelo do questionário usado para a obtenção dos dados, é da autoria de Ulrich (2000), é composto por 14 questões focadas na liderança e orientada para resultados. De salientar que, as questões foram apenas adaptadas para o Português de Portugal.

- 1 - Os líderes estão focados nos resultados da empresa, nos colaboradores e valor para os acionistas
- 2 - Os líderes comprometem-se/assumem as responsabilidades pelos resultados positivos e negativos
- 3 - Os líderes comunicam com os colaboradores de forma clara os objetivo

- 4 - Os colaboradores sabem o que devem fazer para contribuir e melhorar os resultados
- 5 - O estilo de liderança na nossa empresa está orientado para resultados
- 6 - Os líderes estão envolvidos em ações e oportunidades de desenvolvimento que ajudam a produzir melhores resultados
- 7 - Os líderes utilizam na totalidade as capacidades e competências dos colaboradores
- 8 - Os líderes dentro suas áreas de influência, são motivados e orientados para a inovação
- 9 - Os líderes utilizam os meios e ferramentas ao seu dispor para melhora
- 10 - Os líderes devem agir sempre para alcançar os resultados
- 11 - Os líderes procuram "rapidez" no atingimento de resultados
- 12 - Os líderes procuram obter "feedback" de colegas de como melhorar
- 13 - A motivação dos líderes depende dos resultados positivos
- 14 - Considera que os líderes devem representar e aplicar as características da cultura e valores da empresa

RESULTADOS E ANÁLISES

Os questionários foram analisados, de forma igual, sem ter em conta as particularidades dos líderes que responderam, quanto à sua antiguidade na empresa e na função, habilitações literárias, idade ou sexo. O único requisito para a participação no questionário, era serem líderes de uma equipa, independentemente do número de colaboradores. O objetivo do estudo foi analisar o estilo de liderança focado para os resultados, usado na empresa analisada. Os líderes deveriam responder de 1 sem importância a 5 total importância.

O que se pode verificar pelas respostas obtidas, é que o perfil dos líderes está direcionado para a obtenção de resultados, como se pode verificar nas respostas às questões 1,2, 10 e 11, todas com percentagens superiores a 80%, com média de respostas superiores a 4. O foco dos líderes nas suas responsabilidades e no compromisso pelos resultados é claro.

Por outro lado, as respostas às questões 3, 4, e 7 todas com percentagens abaixo de 80% e médias inferiores a 4, verifica-se que a comunicação, envolvimento e aproveitamento das competências com as equipas não está a ser potenciado.

Importante também analisar a questão 12, com o resultado mais baixo do estudo com 65% e média de 3,25, em que os líderes reconhecem a existência de um gap na procura de feedback entre os seus pares como meio para o desenvolvimento.

A questão número 14 tem o resultado mais alto do estudo, com 96,67% e média de 4,83, com 10 respostas de nota 5, que demonstra o quanto os líderes consideram importante o seu papel enquanto divulgadores/mentores junto da sua equipa, dos valores e cultura da empresa.

Isto demonstra alguma inteligência emocional por

parte dos líderes, ao contribuírem para a construção dessa cultura/ valores, sendo que, como referido anteriormente, há ainda um grande trabalho a ser desenvolvido em termos de comunicação e envolvimento das equipas.

De acordo com o estudo de Cappellari et al. (2015) e citando Ulrich (2000), a liderança orientada para os resultados é a mais adequada, pois para se atingir a eficiência e a eficácia organizacional, as empresas devem ter objetivos e metas que possibilitem a consecução de algo.

O produto da liderança eficaz converte aspirações em ações. Essas aspirações surgem de estratégias, metas, missões, visões, previsões e planos. As organizações constroem uma marca de liderança orientada para os resultados de acordo com quatro passos a seguir: 1) Acreditar na importância da liderança; 2) Desenvolver uma marca de liderança; 3) Avaliar os líderes e encontrar os pontos fracos; e 4) Investir em liderança.

No estudo realizado pelo Top Employers Institute (2015), em 600 empresas de 99 países, de diversos setores da economia, o feedback é o melhor método para mensurar o desempenho. Ora de acordo com o nosso estudo, apesar do estilo de liderança estar marcadamente virado para a obtenção de resultados, verifica-se uma lacuna em termos de feedback.

Se entre pares essa lacuna é notória no questionário realizado, seria interessante, num outro estudo, procurar entender se o mesmo se passa em relação à interação líder-colaborador, procurando entender se o feedback é realizado e em que termos, e de que forma o mesmo é entendido por ambas as partes, de modo a contribuir para os objetivos previamente delineado:

CONCLUSÕES

Este trabalho teve como ponto principal analisar os estilos de liderança, a orientação para os resultados,

Estilos e características dos líderes na empresa	Grau de importância					Total	Média	%
	1	2	3	4	5			
Perguntas	Sem importância	Pouca importância	Indiferente /sem opinião	Importante	Total importância			
1- Os líderes estão focados nos resultados da empresa, nos colaboradores e valor para os acionistas	0	0	1	5	6	53	4,42	88,33
2- Os líderes comprometem-se /assumem as responsabilidades pelos resultados positivos e negativos	0	0	1	7	4	51	4,25	85,00
3- Os líderes comunicam com os colaboradores de forma clara os objetivos	0	0	4	6	2	46	3,83	76,67
4- Os colaboradores sabem o que devem fazer para contribuir e melhorar os resultados	0	0	3	7	2	47	3,92	78,33
5- O estilo de liderança na nossa empresa está orientado para resultados	0	0	3	6	3	48	4,00	80,00
6- Os líderes estão envolvidos em ações e oportunidades de desenvolvimento que ajudam a produzir melhores resultados	0	0	3	8	1	46	3,83	76,67
7- Os líderes utilizam na totalidade as capacidades e competências dos colaboradores	0	1	7	4	0	39	3,25	65,00
8- Os líderes dentro suas áreas de influência, são motivados e orientados para a inovação	0	0	3	9	0	45	3,75	75,00
9- Os líderes utilizam os meios e ferramentas ao seu dispor para melhorar	0	0	3	7	2	47	3,92	78,33
10- Os líderes devem agir sempre para alcançar os resultados	0	0	1	8	3	50	4,17	83,33
11- Os líderes procuram "rapidez" no atingimento de resultados	0	0	2	7	3	49	4,08	81,67
12- Os líderes procuram obter "feedback" de colegas de como melhorar	0	3	4	4	1	39	3,25	65,00
13- A motivação dos líderes depende dos resultados positivos	0	1	2	8	1	45	3,75	75,00
14- Considera que os líderes devem representar e aplicar as características da cultura e valores da empresa	0	0	0	2	10	58	4,83	96,67
Total	0	5	37	88	38	663	3,92	

Tabela 1 Representação dos resultados dos questionários | Fonte: a pesquisa



numa empresa do setor de comércio a retalho. Para tal, foi realizado um questionário a diversos líderes de equipa na referida empresa. O perfil dos respondentes não teve nenhuma predominância em termos de idade ou género. Todos possuem ensino secundário completo e alguns completaram já o ensino superior.

A maioria dos que responderam ao questionário, avaliou as questões relacionadas com a obtenção de resultados e objetivos como "importante" e "total importância", com médias superiores a 80%.

Identificou-se uma tendência na liderança autocrática, orientada para os resultados, que segundo Ulrich (2000) é a mais adequada para se atingir a eficiência e a eficácia organizacional.

Os líderes e gestores ocupam uma das melhores posições para influenciar o ambiente de trabalho, as práticas de gestão e a experiência dos colaboradores. Através de um compromisso partilhado entre ambos, devem-se delinear as melhores estratégias para o atingir dos objetivos das empresas.

Ao demonstrar o seu compromisso com a construção de um local de trabalho saudável, estão os líderes a fomentar o bem-estar de todos, a sua participação na organização e, a influenciar a dedicação dos trabalhadores, a sua resiliência e a sua lealdade à organização. Assim, deve a empresa promover ações de formação para líderes no âmbito do desenvolvimento de liderança, gestão de talentos e criação de uma cultura de alta performance, com foco no feedback positivo, de forma a melhorar os resultados obtidos no questionário.

Este trabalho contribui para o nosso enriquecimento teórico sobre o tema, bem como para a identificação do estilo de liderança na empresa alvo do questionário aplicado. Julgamos que o resultado do mesmo pode ser relevante nomeadamente para ajudar os líderes das diferentes equipas em melhorar a sua comunicação entre pares e a retirar daí dividendos em termos do seu estilo de liderança, foco na melhoria contínua (e nos resultados), e em como tirar partido dessa melhor interação no potencializar das capacidades das equipas.

Por fim, as limitações do estudo referem-se ao fato deste questionário ter sido realizado apenas numa unidade da empresa e numa amostra limitada de líderes que responderam ao questionário, o que não permite uma generalização das conclusões para as diversas unidades da empresa, quer para o próprio setor em si.

Seria interessante realizar esta pesquisa em outras unidades e/ou empresas do mesmo setor, de diferentes pontos do país, de forma a ter uma ideia representativa do setor a nível nacional.

REFERENCIAS

[62] Cappellari, N., Stefano, S., Raifur, L., Gonçalves, D. (2015). A Liderança e a gestão estratégica de pessoas nas Instituições Financeiras. *Revista Científica do Alto Vale do Itajal*, 14-27.

[63] Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.

[64] Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2007). *Manual De Comportamento Organizacional E Gestão* (6ª Edição). Lisboa: Editora RH.

[65] Ferrari, S., & Ghedine, T. (2021). *Inteligência Emocional e Liderança: Revisão sistemática da Literatura*, Belo Horizonte – MG, Brasil.

[66] Goleman, D. (1998). *Trabalhando com a Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro, Editora Objectiva Ltda, 1998 (conversão para E-Book).

[67] Goleman, D. (2011). *Inteligência Emocional- A Teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro, Editora Objectiva Ltda. (conversão para E-Book).

[68] Goleman, D. (2014). *Liderança, a Inteligência Emocional na Formação do líder de Sucesso*. Rio de Janeiro, Editora Objectiva Ltda (E-Book).

[69] Robbins, S. (2011). *Comportamento Organizacional, Teoria e prática no contexto brasileiro*, São Paulo, Editora Pearson Education (conversão para E-Book).

[70] Stefano, S. (2008). *Liderança e suas Relações com a Estratégia de Gestão de Pessoas e o Bem-Estar Organizacional: Um Estudo Comparativo em Duas Instituições Financeiras Internacionais*. Tese (doutorado) Universidade de São Paulo.

[71] Top Employers Institute. (2015). *Top Performance management Research Report*. Amsterdam: Autor

[72] Ulrich, Dave (2000). *Liderança Orientada Para Resultados*. Rio de Janeiro, Editora Campus.

[73] Yunus, N. & Anuar, S. (2012). Trust as moderating effect between emotional Intelligence and transformational leadership styles. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3 (10), 650-663.

INTERESSES, CRÍTICAS E PREOCUPAÇÕES DA COMUNIDADE ACADÊMICA ÀS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS DA UNIVERSIDADE PAUTADO AO GREENMETRIC

Guilherme Rodrigues Cavet, Sandra Mara Stocker Lago, Geysler Rogis Flor Bertolini, Jerry Adriani Johann

Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Paraná, Brasil
guilherme.cavet@unioeste.br; Sandra.lago@unioeste.br; geysler.bertolini@unioeste.br; jerry.johann@unioeste.br

RESUMOS

Objetivo do Estudo: Analisar as preocupações e interesses da comunidade acadêmica, fundamentado pelo GM Ranking, sobre as práticas sustentáveis do Campus.

Metodologia: Foi realizado uma pesquisa quantitativa, realizando um teste de independência sobre os vinte e quatro cruzamentos de variáveis estudados.

Originalidade e Relevância: Apresentando um grande impacto na sociedade, as IES desempenham um papel fundamental para a disseminação da sustentabilidade. A percepção da comunidade acadêmica pode ser uma boa métrica para medir se a universidade está aplicando esse papel. Um dos modos de medir o quanto uma universidade é sustentável, e aplica essa responsabilidade, é por meio do UI GreenMetric (GM), que realiza uma análise dos pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental), por meio de seis categorias avaliadas: infraestrutura e meio ambiente; energia; resíduos; água; transporte; e educação.

Principais Resultados: Indicam que não houve diferenças significativas entre diferenças de sexo, porém os mais jovens, além do interesse em práticas sustentáveis, se mostram mais preocupados com o assunto.

Conclusões: Os mais jovens são mais críticos e preocupados com as atitudes sustentáveis do campus.

Palavras-Chave: Universidade. Meio Ambiente e Desenvolvimento. Sustentabilidade. Crescimento Verde. Intuições de Ensino Superior.

ABSTRACT

Study Objective: To analyze the concerns and interests of the academic community, based on the GM Ranking, on the sustainable practices of the Campus.

Methodology: A quantitative research was carried out, carrying out an independence test on the twenty-four crossings of variables studied.

Originality and Relevance: Having a great impact on society, HEIs play a fundamental role in the dissemination of sustainability. The perception of the academic community can be a good metric to measure whether the university is applying this role. One of the ways to measure how sustainable a university is, and apply this responsibility, is through the UI GreenMetric (GM), which performs an analysis of the pillars of sustainability (economic, social and environmental), through six evaluated categories: infrastructure and environment; energy; waste; Water; transport; and education.

Conclusions: Younger people are more critical and concerned about sustainable campus attitudes.

Keywords: University. Environment and Development. Sustainability. Green Growth. Higher Education Institutions.

INTRODUÇÃO

Há atualmente diversos rankings que comparam universidades em todo o mundo, com métodos e critérios de avaliação. Quando se trata de sustentabilidade, o GreenMetric (GM), que surgiu em 2010, tem o foco em oferecer um modelo de políticas e condições relacionados com a sustentabilidade nas universidades do mundo todo. Neste ranking são encontrado os três pilares da sustentabilidade (social, econômico e ambiental) (Muñoz-Suárez et al., 2020).

Estar em uma boa posição em um ranking é importante para a divulgação das universidades, porém, elas

devem ser mais sustentáveis, tanto para melhorar suas operações internas, quanto para aprimorar as pesquisas e principalmente o ensino da sociedade e das futuras gerações de profissionais. Essa competição saudável é uma forma de melhoria contínua, na qual instituições de ensino superior buscam a excelência de ser um exemplo de sustentabilidade (Ragazzi & Ghidini, 2017).

Considerando diversos estudos sobre o GM, observa-se que o ranking está em uma constante evolução. Lauder et al. (2015), Marrone et al. (2018), Ragazzi & Ghidini (2017) e Suwartha & Sari, (2013), após uma avaliação e sugestões sobre a melhora do GM, realizam



uma revisão crítica sobre a métrica, na qual sugerem um método mais rigoroso cientificamente. e Marques et al. (2018) e Pantaleão & Cortese (2018), analisam universidades brasileiras que fazem parte do ranking e comparam com as demais universidades, por fim, associaram rankings famosos de universidades com GM, e concluíram que há uma baixa associação de Melhores Universidades do mundo com Universidades mais sustentáveis do Mundo.

Em pesquisa nas bases de dados Scopus, Web of Science e Science Direct, foram encontrados poucos estudos utilizando o GM Ranking como base para analisar as percepções dos que fazem parte da comunidade acadêmica das instituições. Deste modo, o presente artigo vem responder a seguinte questão: Quais são os interesses, preocupações e críticas da comunidade acadêmica sobre a sustentabilidade em um campus de uma universidade pública? O objetivo deste artigo é analisar as preocupações, críticas e interesses da comunidade acadêmica sobre as práticas sustentáveis da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) – Campus de Cascavel pautado no questionário do UI GreenMetric (GM) Ranking.

A Unioeste não encontra-se classificada no GreenMetric (GM) Ranking, mas têm como um dos seus princípios/valores a responsabilidade social, ambiental e cultural. Desse modo, é justificável que haja um estudo verificando se esse princípio/valor é praticado pela instituição, por meio da percepção da comunidade acadêmica.

REVISÃO TEÓRICA

Sustentabilidade nas universidades

As Instituições de Ensino Superior (IES) em geral, como nenhuma outra organização, geram impactos socioambientais relevantes, e têm compromissos sérios com a sociedade para compreender a sustentabilidade em todos os aspectos, e transformar, a partir de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, as racionalidades que destroem o meio ambiente e sustentam as desigualdades (Castañeda & Quintero, 2015).

Para definir o que é uma universidade sustentável, é proposto por Ragazzi & Ghidini, (2017) considerar a teoria dos três pontos da sustentabilidade, são eles o social, o econômico e o meio ambiente. Uma IES que seja socialmente responsável com seus recursos em geral, que tenha responsabilidade de conservar o seu meio ambiente por meio de redução de resíduos e eficiente gestão ambiental e que tenha uma economia totalmente organizada e adequada, pode ser considerada sustentável.

Normalmente, o processo para se tornar uma universidade sustentável ocorre em dois modos, de cima para baixo ou de baixo para cima. A primeira implica em fazer estratégias de nível estratégico, sendo difundido para setores abaixo da hierarquia, já o segundo propõe, por meio de projetos e campanhas departamentais de sustentabilidade, a transformação institucional (Zhao & Zou, 2015).

Em um contexto de universidade pública brasileira,

em que se preconiza que o ensino, pesquisa e extensão sejam realizados com qualidade, deve-se ter um alinhamento para que isso se sustente ao longo do tempo, pois quando as IES públicas contemplam a sustentabilidade em seu sistema educacional, administrativo, econômico e infraestrutural, ela desenvolve habilidades, preocupações, valores e atitudes que torna a gestão de todo o sistema universitário algo de qualidade e sustentável ao longo do tempo (Pantaleão & Cortese, 2018).

O GreenMetric (GM) Ranking

O GM Ranking é um importante instrumento para avaliar a sustentabilidade de universidades. Seu objetivo é avaliar atividades e políticas existentes e promover uma cultura sustentável nas universidades, e é também considerado a métrica sobre sustentabilidade nas universidades mais importante do mundo (Ragazzi & Ghidini, 2017)

O GM Ranking é composto por seis categorias principais de avaliação, sendo elas: Estruturas e meio ambiente (1.500 pontos, ou 15%); Energia e mudança climática (2.100 pontos, ou 21%); Gerenciamento de Resíduos (1.800 pontos, ou 18%); Uso de água (1.000 pontos, ou 10%); Transporte (1.800 pontos, ou 18%) e Educação (1.800 pontos, ou 18%). A pontuação é realizada por uma simples soma de elementos e de respostas em escalas, podendo ser processadas estatisticamente e ponderadas para fornecer um cálculo final, totalizando a pontuação máxima de 10.000 pontos (Marrone et al., 2018).

Sobre o GM Ranking, Marrone et al. (2018), salientam o que foi indicado por Ragazzi & Ghidini (2017) ao se referir as universidades sustentáveis, em que a métrica em questão, utiliza da teoria dos três pilares da sustentabilidade (ambiental, social e econômico). Os aspectos do meio ambiente consideram os recursos naturais que são usados, gestão ambiental e prevenção de poluição, o aspecto econômico contempla os lucros e economia de custos, e o aspecto social inclui a educação, envolvimento social, comunidade, extensão e pesquisa.

Críticos do ranking consideram que há uma falta de consenso mínimo sobre a qualidade, pois não há uma compensação por um processo de revisão por pares, entretanto, apoiadores defendem que o GM Ranking incentiva a competição saudável e a melhoria contínua das universidades. Essas melhorias se tornam cada vez mais evidentes para a comunidade em geral (Lauder et al., 2015).

As percepções da comunidade acadêmica sobre práticas sustentáveis do Campus

É imprescindível que uma universidade seja sustentável, em todas suas esferas (meio ambiente, econômico e social) destinando-se à qualidade dos seus processos e, quando destinadas para a comunidade acadêmica, devem ser amplamente divulgadas, para evitar a falta de informação.

Milanés et al. (2018), em seu estudo sobre

percepções de práticas sustentáveis dos acadêmicos da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), notou que os jovens reconhecem os problemas ambientais que assolam tanto a região como todo o mundo, todavia, o engajamento para atividades ecológico-ambientais são poucas. Os acadêmicos não reconheciam o tripé do desenvolvimento sustentável, reduzindo-o somente a uma única dimensão: a questão ambiental.

As percepções se tornam diferentes quando a universidade se preocupa com a sustentabilidade, é o que indica o estudo de Quiroz et al. (2019), realizado na Institución Universitaria Pascual Bravo, Colômbia, com uma colocação no GM, à época do estudo, em 223º no ranking mundial, onde a comunidade universitária percebe as ações e a importância da universidade se tornar mais "verde".

Leiva-Brondo et al. (2022), em seu estudo, conclui que, quanto maior a relação do curso com o tema sustentabilidade, maior o interesse do acadêmico sobre o assunto e conhecimento do que aqueles com cursos não relacionados, e é possível também identificar diferenças na questão de gênero, sendo as mulheres mais esperanças com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Com semelhanças a proposta deste artigo, Nagy & Somosi (2020) realizaram uma pesquisa sobre as percepções dos alunos sobre a sustentabilidade nas universidades húngaras, realizando uma comparação com uma escala de universidade sustentável criada por eles, porém baseada em alguns aspectos no GM. Uma das conclusões do estudo é que as percepções dos estudantes sobre a sustentabilidade na universidade estão alinhadas com as posições do GM Ranking, também concluíram que mais estudos devem ser feitos em diferentes contextos culturais.

Diante disso, as hipóteses que foram testadas neste estudo foram:

- H1: O sexo feminino é mais crítico em questões sustentáveis e demonstra maior preocupação sobre o assunto; e
- H2: Os jovens de 18 a 25 anos são mais preocupados e interessados sobre sustentabilidade no campus do que adultos de 26 ou mais.

METODOLOGIA

O estudo utilizou uma abordagem quantitativa de pesquisa, em que foi realizado um questionário, com 51 questões de múltipla escolha em consonância com GreenMetrics (2022), Nagy & Somosi (2020) e Quiroz et al. (2019) porém formuladas se adequando a realidade da universidade e para compreender a percepção da comunidade acadêmica (acadêmicos, agentes universitários, terceirizados, docentes e estagiários) sobre a situação atual do campus em relação à percepção da comunidade acadêmica sobre sustentabilidade. Como o estudo é de natureza exploratória e tipificada com levantamento de dados, é possível examinar as percepções da comunidade para divulgar ações sustentáveis que não são percebidas e analisar as debilidades encontradas pela comunidade que não foram percebidas

pela direção geral do campus.

O questionário foi elaborado em sete seções, sendo elas as demográficas, com quatro questões, e as demais adaptado do GM Ranking e suas seis categorias de avaliação: de infraestrutura e meio ambiente, com dezoito questões; de energia e mudanças climáticas com cinco questões; de resíduos, com quatro questões; de água, com dez questões; de transporte, com três questões e a última seção de educação e pesquisa, com seis questões; totalizando cinquenta e uma questões, com perguntas obrigatórias e optativas, abertas e fechadas, objetivando entender mais detalhadamente a percepção e demandas da comunidade acadêmica.

Para a coleta de dados, considerando a população do campus de 4.514 pessoas, foi obtida uma amostra de 279 pessoas, que representa um erro amostral de 5,68% a um nível de confiança de 95%. O questionário foi desenvolvido no Microsoft Forms e enviado para o e-mail para toda a população do campus. Para melhorar o engajamento dos acadêmicos, foi solicitado para os centros acadêmicos e atléticas dos cursos da universidade, a divulgação do questionário por meio de seus canais de comunicação, durante a segunda quinzena do mês de julho de 2022. A análise dos dados, unidimensional e bidimensional, foi realizada nos softwares Microsoft Excel 365 e Action Stat Pro 3.1, na primeira quinzena de agosto de 2022.

O **Quadro 1**, apresenta o resumo da metodologia utilizada no estudo.

Natureza	Exploratória
Abordagem	Quantitativa
Tipo	Levantamento de dados
População	4.514 Pessoas do Campus de Cascavel da Unioeste
Amostra	279 Pessoas
Instrumento de Coleta de Dados	Questionário

Quadro 1 Metodologia resumida utilizada | Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Após a realização da análise exploratória de todas as questões (unidimensional), realizou-se a análise bidimensional de algumas variáveis, com vistas a termos resultados para responder as as hipóteses do estudo, conforme método realizado por Endo et al. (2016).

O **Quadro 2** sintetiza os cruzamentos de variáveis (questões do questionário), de modo que contempla os seis blocos de assuntos pautados pelo GM Ranking (Infraestrutura, Energia, Resíduos, Água, Transporte e Educação). As variáveis utilizadas no estudo foram:

- Q1: Gênero da comunidade acadêmica;
- Q2: Faixa Etária da comunidade acadêmica;
- Q3: Qualidade da Infraestrutura de saúde e bem-estar do Campus;
- Q4: Qualidade da Infraestrutura de segurança e proteção do Campus;



- Q5: Qualidade da Infraestrutura de rede e telecomunicações do Campus;
- Q6: O campus se preocupa em diminuir o consumo de energia;
- Q7: Qualidade do Programa para diminuição do uso de papel e plástico do Campus;
- Q8: Qualidade do Tratamento de resíduos sólidos do Campus;
- Q9: Consumo de água no Campus;
- Q10: Qualidade do banheiro do campus;
- Q11: Tipo de transporte utilizado pela comunidade acadêmica;
- Q12: Consideração se o campus incentiva o ensino a pesquisa e extensão sobre sustentabilidade;
- Q13: Consideração sobre a importância do tema sustentabilidade;
- Q14: Interesse em participar de cursos, treinamentos, e disciplinas sobre o tema sustentabilidade.

Gênero	Faixa-Etária
Q1 x Q3	Q2 x Q3
Q1 x Q4	Q2 x Q4
Q1 x Q5	Q2 x Q5
Q1 x Q6	Q2 x Q6
Q1 x Q7	Q2 x Q7
Q1 x Q8	Q2 x Q8
Q1 x Q9	Q2 x Q9
Q1 x Q10	Q2 x Q10
Q1 x Q11	Q2 x Q11
Q1 x Q12	Q2 x Q12
Q1 x Q13	Q2 x Q13
Q1 x Q14	Q2 x Q14

Quadro 2 Cruzamento das variáveis | Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Para essa comparação foi utilizado o teste de independência qui-quadrado, em conformidade com o estudo de Jorge et al. (2015) que realizou o teste para analisar a relação de universidades públicas e particulares sustentáveis com não sustentáveis.

O teste foi utilizado para todos os cruzamentos de variáveis (Quadro 2), sendo considerados independentes ou não significativos (ns), quando o p-valor do teste era maior que 5% (0,05) de significância. Em contrapartida, quando o p-valor foi menor que 5%, considerou-se significativo a 5% de significância (**) e quando o p-valor era menor que 1% (0,01), considerou-se significativo a 1% de significância.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Características da Amostra

A amostra (n = 279) correspondeu a 6,18% da população (N = 4.514) da Unioeste – Campus de Cascavel. Os respondentes foram em maioria mulheres (69,89%) e a faixa etária de 19 a 25 anos apresentou a maior representação de respondentes da pesquisa (46,24%).

Cruzamento dos Dados

O **Quadro 3** apresenta os resultados da aplicação do teste de independência aos cruzamentos do **Quadro 2**, que foi realizado em consonância com Jorge et al. (2015).

Gênero	Faixa-Etária
Q1 x Q3ns	Q2 x Q3ns
Q1 x Q4**	Q2 x Q4'
Q1 x Q5ns	Q2 x Q5*
Q1 x Q6ns	Q2 x Q6ns
Q1 x Q7ns	Q2 x Q7**
Q1 x Q8ns	Q2 x Q8ns
Q1 x Q9*	Q2 x Q9**
Q1 x Q10ns	Q2 x Q10**
Q1 x Q11ns	Q2 x Q11'
Q1 x Q12ns	Q2 x Q12ns
Q1 x Q13*	Q2 x Q13ns
Q1 x Q14ns	Q2 x Q14ns

Quadro 3 Análise bidimensional e teste de independência das variáveis | Nota: ns = não há significância estatística a 5%; * = p-valor significativo a 1%; ** = p-valor significativo a 5%.

O **Quadro 3** demonstra os cruzamentos com relação estatística que tiveram relações baseadas no qui-quadrado e P-Valor, os que não tiveram relação foram desconsiderados da análise.

Gênero

Os resultados de Leiva-Brondo et al. (2022), apresentaram interessantes dados em relação ao gênero, apesar de não constatarem em seus estudos diferenças significativas, notaram uma maior esperança do sexo feminino sobre os objetivos de desenvolvimento sustentável. Nesse estudo foi possível constatar que o gênero não teve uma diferença significativa nos resultados, mas pode-se ressaltar a maior preocupação com a segurança no campus, atribuindo as opções "Ruim" e "Muito Ruim" para a pergunta sobre a qualidade da segurança do Campus, conforme **Figura 1** e sobre a importância do tema sustentabilidade no ensino, sobre a água, 29,74% do sexo feminino considera que o consumo de água no campus é alta e conforme **Figura 2**, marcando em sua maioria a opção "Concordo" para a afirmativa "A educação ambiental é importante para todos os setores da organização".

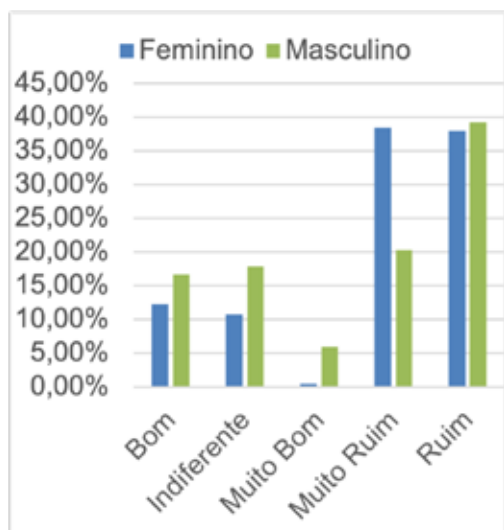


Figura 1 Gênero Q1 x Qualidade da Infraestrutura de Segurança Q4 | Fonte: Dados da pesquisa (2022)

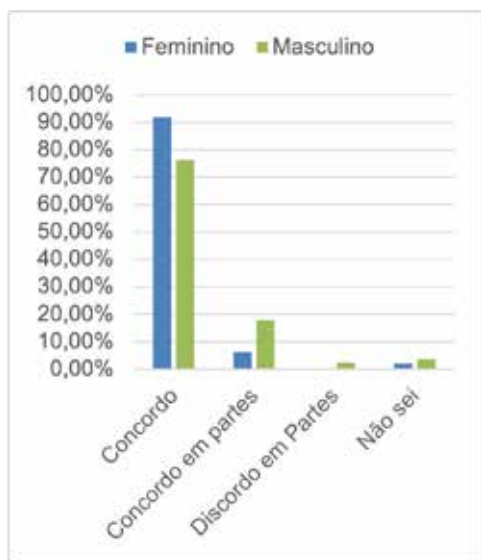


Figura 2 Gênero Q1 x Importância da Educação Ambiental Q13 | Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Considerando o **Quadro 3** e que apenas 18,18% dos cruzamentos tiveram relação significativa, rejeita-se a H1, pois não é possível depreender que o sexo feminino é mais crítico com relação às questões sustentáveis e que demonstra maior preocupação sobre o assunto. Há uma diferença somente em questão de segurança e educação ambiental do campus, na qual há uma maior preocupação do sexo feminino.

Faixa Etária

Conforme apresentado no estudo de Endo et al. (2016), a idade dos indivíduos influencia na valorização de serviços ambientalmente corretos, essa relação também pode ser encontrada em nosso estudo,

principalmente quando relacionada a infraestrutura do campus, jovens (de -18 até 25 anos de idade) são mais críticos com a infraestrutura de rede do campus, sendo 66,67% a considerando ruim ou muito ruim, o mesmo acontece com a infraestrutura de segurança, com 78,72% considerando-a ruim ou muito ruim.

Quando se trata de energia, os adultos (de 26 anos até 46 ou mais) tem mais consciência dos esforços do campus em tentar reduzir o consumo de energia, mas a maioria da comunidade acadêmica (56,63%) não conhece quais são as atuações do campus em realizar essa diminuição do consumo, e 24,01% discordam que o campus toma alguma atitude a esse respeito. O semelhante acontece quando é perguntado sobre o programa de diminuição do uso de papel e plástico do campus, onde 69,89% da comunidade desconhece o programa.

Sobre a percepção do consumo de água pelo campus a **Figura 5** mostra que os mais jovens consideram o consumo de água pelo campus normal (34,04%), já os mais velhos desconhecem o quanto o campus consome de água (54,35%), sobre a percepção da qualidade dos banheiros, os jovens consideram os banheiros do campus bons para o uso em comparação com os mais velhos que são mais criteriosos.

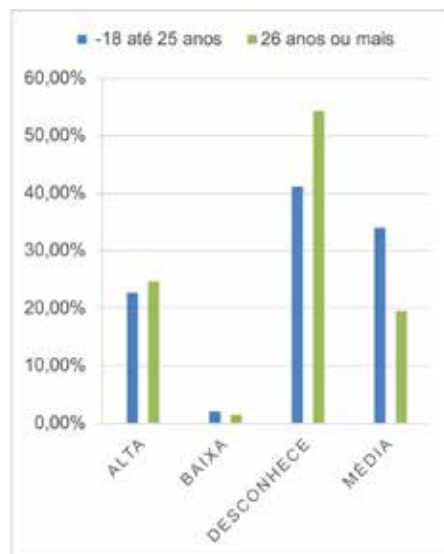


Figura 5 Faixa Etária Q2 x Consumo de água pelo Campus Q9 | Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A **Figura 6** mostra a forma em que é realizado o trajeto para a universidade difere com relação a faixa etária, adultos acima de 26 anos tem preferência por usar veículo particular, já os mais jovens preferem ir caminhando, da mesma forma da correlação de acadêmicos que preferem caminhar e utilizar transporte público, é um equívoco presumir que os mais jovens utilizam esses tipos de transporte por escolherem ser sustentáveis, existem outros fatores, como o preço de um veículo particular e o alto custo do combustível



Figura 6 Faixa Etária Q2 x meio de transporte Q11 | Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Considerando o **Quadro 6**, que 54,55% dos cruzamentos obtiveram significância e a análise dos resultados, aceita-se a hipótese H2, de que a comunidade acadêmica menor de 18 anos até 25 anos, são mais preocupados e interessados pela sustentabilidade no campus do que os maiores de 26 anos

CONCLUSÃO

A definição de uma universidade sustentável passa por três pilares, o social, o econômico e o ambiental. Inspirado no GM Ranking, esse respectivo estudo pretendeu analisar a percepção da comunidade acadêmica sobre esses pilares e, com isso, transmitir uma perspectiva do corpo social do campus de Cascavel no processo da Unioeste em se tornar sustentável. Para isso, foram analisadas duas variáveis que sintetizam bem a comunidade acadêmica e em conformidade com estudos da perspectiva sobre as universidades "verdes", sendo o gênero e a faixa etária.

Na variável gênero, não foi possível identificar diferenças significativas, somente quando se trata de infraestrutura de segurança do campus, em que o sexo feminino apresenta maior preocupação e cobra mais por melhorias nesse quesito, essa cobrança pode ser justificada por questões sociais e culturais.

A variável faixa etária foi a que demonstrou diferença relevante, mostrando que os mais jovens são preocupados, críticos e tem mais interesse com questões sustentáveis em comparação com os mais velhos. Diante disso, cabe destacar que neste estudo foi revelado que os mais jovens possuem mais interesse pelo tripé sustentável.

As limitações encontradas neste estudo foi o baixo número de respondentes e o fato da não inserção da Unioeste no GM Ranking, impossibilitando uma comparação da métrica com os dados obtidos.

As sugestões para estudos futuros são: realizar uma comparação dos resultados obtidos nesse estudo

para verificar se a comunidade acadêmica está alinhada com o GM ranking obtido pela universidade quando esta se enquadrar no ranking. Também é possível expandir esse estudo para os demais Campi da Unioeste, realizar uma análise das variáveis dos vínculos com a universidade e de acadêmicos que cursam disciplinas sobre sustentabilidade e realizar um estudo qualitativo com as respostas discursivas obtidas no questionário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [74] Castañeda, Á. M. P., & Quintero, H. F. T. (2015). University and sustainability: a theoretical approach for implementation. *AD-Minister*, 26, 149–163. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.7>
- [75] Endo, G. Y., de Carvalho, L., Johann, J., & Bertolini, G. R. F. (2016). Identification of the profile of environmentally-friendly services customers of an auto repair shop. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(3), 329–339. <https://doi.org/10.5585/remark.v15i3.3154>
- [76] GreenMetrics, U. (2022). UI GreenMetric World University Rankings 2022. In *JLTA Journal Kiyu* (Vol. 10, Issue 1, pp. 1–41). <https://greenmetric.ui.ac.id/publications/questionnaire>
- [77] Larrán Jorge, M., Herrera Madueño, J., Calzado Cejas, M. Y., & Andrades Peña, F. J. (2015). An approach to the implementation of sustainability practices in Spanish universities. *Journal of Cleaner Production*, 106, 34–44. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.035>
- [78] Lauder, A., Sari, R. F., Suwartha, N., & Tjahjono, G. (2015). Critical review of a global campus sustainability ranking: GreenMetric. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 108, pp. 852–863). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.080>
- [79] Leiva-Brondo, M., Lajara-Camilleri, N., Vidal-Meló, A., Atarés, A., & Lull, C. (2022). Spanish University Students' Awareness and Perception of Sustainable Development Goals and Sustainability Literacy. *Sustainability* (Switzerland), 14(8), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su14084552>
- [80] Marques, E. L., Verona, L. A., & Tortato, U. (2018). Sustainable Brazilian Universities: Composition of Characteristics, Indicators and Performance Parameters. In *World Sustainability Series* (pp. 57–72). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76885-4_3
- [81] Marrone, P., Orsini, F., Asdrubali, F., & Guattari, C. (2018). Environmental performance of universities: Proposal for implementing campus urban morphology as an evaluation parameter in Green Metric. *Sustainable Cities and Society*, 42, 226–239. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2018.07.012>
- [82] Milanés, O. A. G., Pátaro, C. S. de O., & Mezzomo, F. A. (2018). Los estudiantes universitarios de UNESPAR-Brasil y el desarrollo sostenible. *Revista Educación*, 43, 328–344. <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i1.29025>
- [83] Muñoz-Suárez, M., Guadalajara, N., & Osca, J. M. (2020). A comparative analysis between global university rankings and environmental sustainability of universities. *Sustainability* (Switzerland), 12(14), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su12145759>
- [84] Nagy, S., & Somosi, M. V. (2020). Students'

perceptions of sustainable universities in hungary: An importance-performance analysis. *Amfiteatru Economic*, 22(54), 496–515. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/54/496>

[85] Pantaleão, C. C., & Cortese, T. T. P. (2018). Sustainable Campus in Brazilian Scenario: Case Study of the Federal University of Lavras. In *World Sustainability Series* (pp. 503–517). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76885-4_34

[86] Quiroz, L., Calle, C. A. L., Quintero, M. P. D. Q., & Antonio, D. (2019). La universidad verde: percepciones de la comunidad universitaria en el proceso de transformación hacia la sostenibilidad. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 5821(57), 157–174. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n57a11>

[87] Ragazzi, M., & Ghidini, F. (2017). Environmental sustainability of universities: Critical analysis of a green ranking. *Energy Procedia*, 119, 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2017.07.054>

[88] Suwartha, N., & Sari, R. F. (2013). Evaluating UI GreenMetric as a tool to support green universities development: Assessment of the year 2011 ranking. *Journal of Cleaner Production*, 61, 46–53. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.02.034>

[89] Zhao, W., & Zou, Y. (2015). Green university initiatives in China: A case of Tsinghua University. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(4), 491–506. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2014-0021>



DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – AGENDA 2030: MASTER EXPORT - INTERNACIONALIZAÇÃO

Adriano Fidalgo, Maria do Céu Lopes, Mafalda Sousa, André Silva

Astrolábio, Orientação e Estratégia S.A., Leça do Balio, Matosinhos, Portugal
adrianofidalgo@astrolabio.com.pt; mariadoceulopes@astrolabio.com.pt; mafalda1996sofia@gmail.com;
andrefss99@gmail.com

RESUMO

Num mundo cada vez mais globalizado, onde os mercados estão interligados entre si e dependem uns dos outros, a internacionalização das empresas é indispensável para que se mantenham competitivas. Nos últimos anos, a situação pandémica, obrigou ao confinamento das populações afetando, de forma radical, as operações nos mercados externos, dado que as fronteiras entre os países foram bloqueadas, dificultando a transação de bens.

O presente artigo aborda as temáticas subjacentes ao projeto referenciado "Master Export", como a Estratégia de Negócio Internacional e Work 4.0 onde se pretende compreender as alterações que ocorreram e os impactos. Neste sentido, foi necessário compreender os impactos da transformação digital e e-commerce e as alterações necessárias ao nível das empresas e das políticas europeias e nacionais. Da mesma forma, os impactos da transformação verde estão a ser sentidos por todo o globo. Aborda ainda a Economia Circular, Sustentabilidade e Eficiência Energética, e na forma como estas variáveis afetam a internacionalização das empresas e, as mais recentes políticas europeias e nacionais criadas para a sua implementação. E por fim, a Gestão da Cadeia de Abastecimento Internacional, nas repercussões que têm nos mercados internacionais e na sociedade e, as consequências que sofreram devido às recentes restrições. Culminando com apresentação de quatro estudos de caso, cada um em cada tema, reiterando as lições aprendidas por parte do tecido empresarial das fileiras do habitat e da metalomecânica das regiões norte e centro na temática da internacionalização.

Para a elaboração foram utilizados em termos metodológicos, diferentes tipos de fontes de informação primária e secundária, oriundos das fontes de informação mais credíveis e relevantes. A vertente mais concetual de cada temática, teve por base artigos científicos, políticas europeias e nacionais, recorrendo-se a fontes de dados secundários. Em cada tema, são identificados os impactos na internacionalização das empresas, os instrumentos e políticas, europeias e nacionais, que foram implementadas para a sua concretização.

Assim, o processo de internacionalização, encontra motivações relativas à captação de novos clientes e desenvolvimento de produtos e serviços, a custos mais reduzidos, recursos e capacidades adequados, gestão de risco, disseminação do risco associado a mercados, e possibilidade de ampliar a rede de contactos. Contudo, as ferramentas e tecnologias digitais facilitam a obtenção dos objetivos externos, podendo constituir canais de vendas adicionais, permitindo ainda o reforço nas relações comerciais por meio de vínculos mais próximos com o cliente, fornecedor e distribuidor.

Palavras-Chave: internacionalização, transformação verde, digitalização, cadeias de abastecimento, estratégia, wok 4.0.

Código JEL: A1

ABSTRACT

In an increasingly globalized world, where markets are interconnected and dependent on each other, the internationalization of companies is indispensable for them to remain competitive. In recent years, the situation has forced the confinement of populations, radically affecting operations in foreign markets, as the borders between countries have been blocked, making it difficult to deal with goods.

This article discusses the themes underlying the referenced project "Master Export", such as the International Business Strategy and Work 4.0 where we intend to understand the changes that occurred and the impacts. In this sense, it was necessary to understand the impacts of digital transformation and e-commerce and the necessary changes in business and European and national policies. Similarly, the impacts of green transformation are being felt across the globe. It also addresses the Circular Economy, Sustainability and Energy Efficiency, and how these variables affect the internationalization of companies and the latest European and national policies created for their implementation. And finally, the Management of the International Supply Chain, the repercussions that have on international markets and society and, the consequences that have suffered due to recent restrictions. Culminating in the presentation of four case studies, each on each theme, reiterating the lessons learned by the business fabric of the habitat and metallomechanics ranks of the northern and central regions on the theme of internationalization.



For the elaboration, different types of primary and secondary information sources were used in methodological terms, derived from the most credible and relevant sources of information. The most conceptual aspect of each theme was based on scientific, European and national policy articles, using secondary data sources. In each theme, the impacts on the internationalisation of European and national companies, instruments and policies, which have been implemented for their implementation, are identified.

Thus, the internationalization process finds motivations related to attracting new customers and developing products and services, at lower costs, adequate resources and capabilities, risk management, dissemination of risk associated with markets, and possibility to expand the network of contacts. However, digital tools and technologies facilitate the achievement of external objectives, and can constitute additional sales channels, also allowing the strengthening of commercial relationships through closer links with the customer, supplier and distributor.

Keywords: internationalization, green transformation, digitalization, supply chains, strategy, work 4.0.

JEL Code: A1



INTRODUÇÃO

A União Europeia (UE) e os Estados Membros, enfrentam o desafio de adaptar as políticas de desenvolvimento, a um mundo marcado por rápidas mudanças nas temáticas da globalização, do trabalho, da tecnologia e do ambiente.

Com a situação pandêmica, a sociedade compreendeu os benefícios associados ao Work 4.0, quer para as organizações, através da redução de custos, quer para os colaboradores através da possibilidade do trabalho remoto, bem como para o planeta, através da redução de gases com efeito de estufa resultante da diminuição do fluxo de carros.

A revisão de literatura abarca quatro grandes temáticas. A primeira Estratégia de Negócio Internacional e Work 4.0 que quer compreender as alterações que ocorreram. Neste sentido, é fulcral compreender os impactos da Transformação digital e E-Commerce e as alterações necessárias ao nível das empresas e das políticas europeias e nacionais.

As alterações climáticas e a rutura dos recursos, tornaram-se preocupações transversais a todos os países e é imprescindível identificar respostas. A Economia Circular, Sustentabilidade e Eficiência Energética, na forma como estas variáveis afetam a internacionalização das empresas. E por fim, a Gestão da Cadeia de Abastecimento Internacional, nas repercussões que têm nos mercados internacionais e na sociedade e, as consequências que sofreram devido às recentes restrições.

REVISÃO DE LITERATURA

Estratégia de Negócio Internacional e Work 4.0

As barreiras físicas são quase inexistentes, imergindo o debate sobre impacto e evolução no domínio do comércio internacional (Soares, 2014).

A facilidade de comunicar e interagir entre os países, aumentou a pressão sobre as empresas em termos de competitividade preenchendo critérios económicos, financeiros, ambientais, sociais e tecnológicos (Fidalgo, 2022).

As empresas têm de se adaptar para atuarem nos mercados internacionais sendo este um fator determinante na estratégia para o sucesso.

Segundo, Moniz (2017) e Fidalgo et al (2022) as vantagens e motivações inerentes ao processo de internacionalização passam pela aquisição de novos clientes e serviços, que podem ser acedidos ao entrar em mercados diversificados e que traduzem um aumento na receita e no lucro; pelos capitais originados da entrada em mercados externos; pelo acesso a custos mais reduzidos e aumento de competitividade, permitindo o desenvolvimento de novas competências, e pela ampliação da rede, devido à interação com novas empresas. (Moniz, 2017) e (Fidalgo, 2022)

O processo de internacionalização decorre de quatro grandes questões: onde estamos, onde queremos chegar e como chegamos, como implementar e monitorizar.

A primeira questão "Onde estamos?" decorre de uma análise interna da empresa, capacidades e limitações, análise do ambiente externo e seleção dos mercados mais adequados, tendo em conta a situação atual da empresa e a competição internacional. A empresa deve fazer uma reflexão sobre as competências e capacidades, como: aspetos financeiros, capacidade de gerir relações de cooperação internacional, níveis de tecnologia e I&D e se possui uma estrutura organizacional qualificada com capacidade para responder de forma eficaz aos desafios da gestão de negócio internacional (Oliveira, 2020).

A segunda questão "Onde queremos chegar?", propõe uma análise a mercados internacionais "à priori" potenciais. Análise detalhada de mercados potenciais (segmentação de mercados multicritério) analisando as vantagens, contando com os fatores chave de sucesso. No que concerne ao "Como?" desenvolve-se uma estratégia em diferentes níveis de atuação, ativando o "portfólio de oferta", enquadrada com a segmentação e posicionamento. Desta forma, identifica-se o público-alvo, como se diferencia e que políticas de produto, preço, distribuição e comunicação adota.

Por último, "Como implementar e monitorizar?", pretende elaborar um orçamento internacional, que inclua todos os gastos e rendimentos que prevê estarem alocadas ao processo de internacionalização. Relativamente à implementação e controlo, é relevante a utilização de ferramentas como o gráfico de Gantt, mapas de planeamento e definição de indicadores

(KPI's) para analisar os objetivos pré-definidos, desvios ocorridos e determinação dos ajustes necessários em conformidade com o plano.

Tanto as mudanças na tecnologia, como a nível socioeconómico, geopolítico e demográfico atuais causam impacto profundo no mercado de trabalho, que reflete em mudanças significativas e provoca o aparecimento de novas profissões (Minho, 2018).

A indústria 4.0, está a impactar os negócios e impulsionar uma reestruturação total das profissões no futuro e da própria forma de trabalhar. Os trabalhadores mais jovens, valorizam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e, esperam que tanto as empresas como o estado lhes garantam apoios para o conseguir, seja na forma de dinheiro, tempo ou outros benefícios (COLLABO, 2018).

O trabalho remoto, despoletado pelos constrangimentos pandémicos, veio trazer um novo paradigma nas operações das empresas, a nível nacional e internacional.

Esta adoção do trabalho remoto, se por um lado se verificou a falta de pessoal que saiba operar com as tecnologias em prol da substituição do trabalho manual pelas máquinas, traduziu-se num aumento da taxa de desemprego por desigualdades, no entanto a tecnologia representa inúmeras vantagens para a empresa e crescimento económico, podendo ser impulsionadora da criação de postos de trabalho (Prokurat, 2019).

A relevância do work 4.0 para a internacionalização das empresas, teve especial peso nos últimos anos, devido aos impactos da pandemia covid-19. O teletrabalho foi um dos pilares para as empresas continuarem a trabalhar, provocando a descoberta de que a grande maioria dos trabalhos pode ser realizado remotamente e, que o horário e a forma de trabalhar consegue ser adaptada.

As organizações compreenderam que podem contratar trabalhadores de qualquer lugar e assim, ter acesso a indivíduos com conhecimentos, habilidades e culturas diferentes, ou então, colaboradores que tenham um custo bastante reduzido para a empresa por viverem em países onde a média salarial é inferior ao seu país.

Em contrapartida, a ausência do contacto pessoal entre os indivíduos pode ter inúmeros impactos negativos, tanto na relação criada com o cliente, que acaba por ser menor, como a nível psicológico de todos os colaboradores.

Transformação Digital e do E-commerce

A transformação digital é um processo através do qual as empresas exploram o uso de tecnologia digital para melhoria do desempenho, aumentando o alcance e garantindo melhores resultados.

É uma mudança radical na estrutura das organizações, a partir da qual a tecnologia passa a ter um papel estratégico, sendo possível referir quatro áreas de mudança: tecnologia, cultura, operações e entrega de valor.

Segundo Baptista (2017) o conceito de transformação digital encontra-se ligado às tecnologias emergentes como "big data", "computação em nuvem", "internet das coisas", "redes sociais", contudo, é importante

referir que a transformação digital é muito mais que o uso de tecnologia, consiste na reinvenção dos recursos, dos processos e das prioridades de uma empresa, de forma alcançar os objetivos. (Baptista, 2017)

É imprescindível conhecer o processo envolvente que conduz à mudança, tornando a transformação digital um desafio a todos os níveis, quer seja a nível da gestão operacional quer a nível de marketing e de comunicação. Integrado na transformação digital encontra-se o E-commerce, que consiste na venda ou compra de bens e serviços, com recursos a meios eletrónicos, com métodos específicos para fazer o pedido e para o entregar (OECD, Unpacking E-commerce. Unpacking E-Commerce., 2019).

Nos últimos anos, o e-commerce teve um crescimento significativo. O confinamento das pessoas levou a um incremento nas compras online e um número elevado de negócios foram obrigados a implementar vendas online para conseguirem dar resposta (Katz, 2016).

As tecnologias digitais constituem canais de vendas adicionais, facilitando a disponibilidade de informação e conhecimento sobre características e pontos de diferenciação dos produtos (Bianchi e Mathews, 2013 citado por (Cassetta, 2019). O fácil acesso a grandes níveis de informação facilita o conhecimento sobre os mercados estrangeiros e respetivos concorrentes, auxiliando assim na personalização do produto.

Da mesma forma, reforçam as relações comerciais por meio de vínculos mais próximos com o cliente, fornecedor e distribuidor. Observou-se que os usos das tecnologias digitais mitigam os encargos tradicionais da internacionalização, relacionadas com a dimensão da empresa (Cassetta, 2019).

De acordo com Dethine (2020) o processo de transição digital pode subdividir-se em três níveis: e-commerce, onde a empresa utiliza plataformas digitais para realizar vendas através da internet; e-marketing, onde as estratégias de marketing e promoção são feitas por canais digitais e, o e-business que consiste no uso de ferramentas de análise digital. (Dethine, 2020)

Neste contexto, estes pontos são essenciais pois afetam diretamente os três estágios do ciclo de exportação: inserção internacional; consolidação nos mercados internacionais; e expansão das operações internacionais.

Deste modo, o e-commerce facilita a penetração de mercados, minimizando a distância e os custos de entrada, fornecendo um canal adicional de vendas. De uma forma global, otimiza a cadeia de abastecimento através da automação dos processos internos e informa sobre questões de stock, produção, distribuição e vendas em tempo real (Dethine, 2020). Além disso, tem repercussão direta na política de preços, visto que diminui os custos associados à distância e, por último, introduz uma nova forma de comunicação com clientes. Não obstante, a adesão ao e-commerce apresenta riscos, como danos nos sistemas técnicos, perdas financeiras, ameaças à imagem da organização, perda de produtividade e das informações do cliente (Fidalgo, 2022). (Cassetta, 2019)



O e-marketing, ferramenta digital que impacta todas as práticas de gestão de exportação e ultrapassa barreiras promovendo a comunicação online entre o cliente e a empresa, incrementando o valor da marca, otimizando o networking, auxiliando na tomada de decisão através das suas ferramentas, intensificando a participação no mercado e o lucro, estabelecendo uma estrutura para o desenvolvimento de conteúdo (Fidalgo, 2022).

O e-business permite acompanhar impactos e desenvolver capacidades para atingir mercados internacionais. Desta forma leva à melhoria dos processos e da capacidade produtiva, a maior otimização da informação auxilia na gestão do capital intelectual e promove a partilha de informações (Fidalgo, 2022).

Economia Circular, Sustentabilidade e Eficiência Energética

Uma das questões mais preocupantes é a crise ambiental decorrente da exploração desmedida e irresponsável dos recursos do planeta, que levou a um estado de rutura de todos os ecossistemas.

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu pela primeira vez em 1987, no relatório de Brundtland como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidade.

Assim, a sustentabilidade tem como base o equilíbrio de 3 pilares: ambiente, economia e sociedade. Supostamente ao alcançar esse equilíbrio, será possível alcançar a harmonia entre as três esferas, respeitando a biodiversidade e os recursos naturais, promovendo a solidariedade entre gerações e entre países (Cravo, 2018). No entanto, o modelo linear e aberto da economia mundial está assente na premissa que os recursos não se esgotam e que as empresas devem extrair, processar, distribuir, consumir e descartar (Campos, 2020).

A Economia Circular é o modelo económico que veio dar resposta à crise resultante do modelo linear, apresentando-se como sistema económico que substitui o fim de vida de produto quer por redução, reutilização, reciclagem ou recuperação (Kirchher, Reike e Hekkert (2017, citados por Silva et al., 2019, citado por (Campos, 2020)

Além da mudança no modelo económico e na forma de produzir, é necessária uma transformação na forma de

produção, entrega e consumo de energia. Além da escassez desses recursos, a utilização dos combustíveis fósseis aumenta a descarbonização, a concentração de dióxido de carbono na atmosfera, aumentando o aquecimento global e o efeito de estufa (EDP, 2006). Assim, a transição para um uso de fontes renováveis e para a eficiência energética é fulcral para a sobrevivência do planeta.

A economia circular necessita de aumentar a circularidade dos materiais, reduzindo a utilização de recursos primários e resíduos, para que as exportações desses bens possam diminuir, enquanto setores de serviços de gestão de resíduos, reciclagem, reutilização e reparo devem crescer (OECD, International trade and circular economy - policy alignment, 2021).

Ao internacionalizar-se, as empresas têm de lidar com clientes, governos, reguladores, fornecedores e comunidades diferentes do país de origem, em que a sustentabilidade se torna importante, reduzindo as imperfeições do mercado e problemas de informação (OCDE, 2017).

Gestão da Cadeia de Abastecimento

Segundo o Council of Supply Chain Management Professionals (2017), a cadeia de abastecimento é um conjunto de empresas independentes ligadas entre si, com os fornecedores de matérias-primas, os produtores, os armazéns que armazenam os produtos e por fim os distribuidores que entregam esses mesmos produtos aos clientes, tendo como objetivo final satisfazer os clientes. (Professionals, 2017)

Para operar num ambiente incerto e dinâmico, a utilização de uma cadeia de abastecimento é um sistema complexo com várias empresas, relações processos e interações entre e dentro empresas que colaboram entre si (Fig. 1).

Na gestão da cadeia de abastecimento existem dois tipos de relações: confrontacional ou colaborativo.

Uma relação confrontacional implica falta de sincronização e colaboração originando ineficiências, operações redundantes e sem valor acrescentado (efeito "bullwhip" ou "Forrester").

Uma relação colaborativa implica um relacionamento de médio a longo prazo, com estabilidade de vínculos contratuais, integração e partilha de informação, nomeadamente sobre o planeamento, gestão, execução e avaliação de performance, desenvolvimento de planos estratégicos e sincronização das operações (BOWERSOX, 2003).

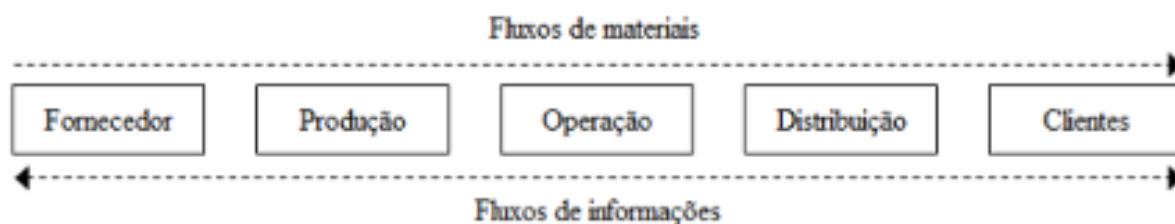


Figura 1 Circuito da cadeia de abastecimento | Fonte: Adaptado de (Christopher, 2011)

O estabelecimento de uma relação colaborativa apresenta benefícios como a redução das roturas de stock, aumento das vendas, melhoria da qualidade do serviço e da imagem da empresa, uso mais eficiente dos recursos humanos e maior rapidez na colocação de novos produtos; redução dos ciclos e dos custos de processamento de encomendas; maior concentração nas competências base da empresa, e uma maior partilha de ideias, informação e conhecimento; vantagem competitiva sobre outras cadeias logísticas.

A Gestão de Cadeia de Abastecimento surgiu como uma evolução da Gestão Logística. Assim, enquanto a gestão logística é orientada para a empresa, a gestão da cadeia de abastecimento atua sobre um grupo de empresas, onde cada empresa afeta direta e indiretamente o desempenho de todos os outros membros da cadeia de abastecimento (Russell, 2007).

A gestão da cadeia de abastecimento é a gestão de uma rede de empresas interligadas, envolvidas no abastecimento de pacotes de produtos ou serviços que abrange toda a movimentação e armazenagem de matérias-primas, produtos em curso e produtos acabados, do ponto de origem até o ponto de consumo. Consiste na gestão das relações a montante e a jusante entre os fornecedores e clientes (Correia, 2018).

A cadeia de abastecimento integra as atividades que incorporam a transação de bens e serviços entre

empresas. Fazem parte desta cadeia (Jardim, 2017):

- Stakeholders ou organizações que desempenham funções diretas ou indiretas na cadeia de abastecimento;
- Fluxos de bens, serviços, informação entre organizações, conduzidas pelos stakeholders;
- Conjunto de atividades e processos partilhados entre as diferentes funções de negócio através de diferentes empresas.

A cadeia de abastecimento tem passado por algumas modificações, passando de relações de cooperação entre empresas de diferentes áreas que se posicionavam a montante (fornecedores) ou a jusante (clientes), para um conceito de coopetição (cooperação entre empresas concorrentes) (Alves, 2012).

O objetivo da gestão da cadeia de abastecimento passa por conseguir aumentar a visibilidade sobre a procura real e a partilha de informação ao longo de toda a cadeia logística, reduzir o tempo de ciclo da cadeia, encurtar a cadeia de abastecimento, planear de forma integrada várias organizações, alinhar/sincronizar melhor a produção com a procura e focalizar na satisfação das necessidades dos clientes finais (Correia, 2018).

Na economia moderna, a maioria dos produtos finais contém substâncias e matérias-primas oriundas de países externos, implementadas em diferentes processos de produção e entregues através de redes

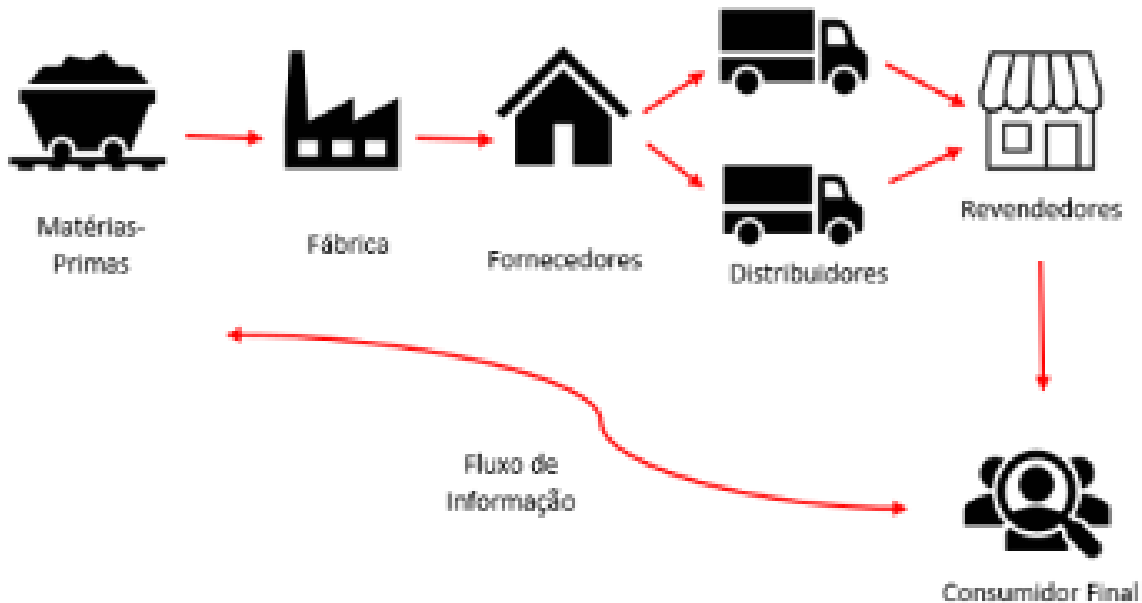


Figura 2 Cadeia de abastecimento | Fonte: (Correia, 2018)



internacionais de abastecimento que vão além do comércio tradicional (Szczepański, 2021).¹

Este fenómeno é resultado de vários fatores, como a desaceleração do crescimento do comércio internacional pelas restrições e fracos investimentos transfronteiriços; aumento de salário dos países desenvolvidos e do impacto das tecnologias de automação e da inteligência artificial; priorização numa economia com colaboradores mais formados e com talento e a preferência por infraestruturas mais próximas do mercado de destino.

A pandemia SARS-COV2 intensificou esta situação e levou ao colapso de inúmeras cadeias de abastecimento internacionais. Numa primeira fase, e sendo a China um dos mercados mais intervenientes, a carência na oferta foi avassaladora, sendo responsável pela maior queda económica já registada. Além disso, a paragem dos métodos de fabricação, e a diminuição dos meios de transporte entre países (tráfego aéreo e marítimo), traduziu-se na escassez de materiais e equipamentos que, por consequência, resultaram no aumento generalizado dos preços em todo o mundo.

Conseguir uma cadeia de abastecimento que se adapte a diferentes tipologias de indústrias envolve complexos "trade-offs" de modo a obter o custo mínimo para a cadeia.

A configuração da cadeia depende do funcionamento, ou seja, se funciona de acordo com o modelo "push" ou "pull", tendo isto influência nos níveis de stock e na localização, da decisão sobre uma maior ou menor centralização da produção, consoante o valor do produto e a frequência de transporte, da opção pela centralização ou descentralização das operações de distribuição, consoante a intensidade e a variabilidade da procura e da existência, ou não, da diferenciação retardada dos produtos (CARVALHO, 2010).

Modelos push e pull

No modelo push a estimativa de consumíveis correta é imprescindível para um bom planeamento de

atividades e eficaz movimentação de stocks, pois o abastecimento é efetuado na antecipação da procura. Assim, de acordo com a previsão da procura dos produtos finais obtida no ponto de venda, deve existir um planeamento dos produtos necessários.

No modelo pull deve de existir uma passagem rápida da informação sobre a procura final aos vários elementos da cadeia, e em seguida uma rápida produção e entrega do produto ao cliente, pois o abastecimento é efetuado com base na resposta imediata à procura.

No entanto, uma cadeia de abastecimento pode atuar sob os dois modelos, ou seja, algumas partes da cadeia funcionam de acordo com um modelo e as restantes com o outro modelo (ver [figura 3](#)).

A avaliação da cadeia de abastecimento é importante pois permite identificar as atividades que têm um fraco desempenho e que por isso tornam o funcionamento da cadeia menos eficaz e eficiente.

Existem várias metodologias para melhorar o desempenho da cadeia de abastecimento como:

1 - Failure mode and effect analysis (FMEA)

O FMEA foi uma das primeiras técnicas para a análise de falhas, sendo desenvolvido por engenheiros na década de 1950. É um estudo qualitativo e estruturado das falhas que podem ocorrer em qualquer uma das partes determinando o efeito que estas causarão na cadeia de abastecimento. É utilizado no processo de fabricação e montagem com o objetivo de identificar as possíveis falhas, as causas e os efeitos.

2 - Six Sigma

O Six Sigma promove mudanças nas empresas levando ao aumento da qualidade dos produtos e serviços, para a satisfação dos clientes, bem como ao aumento das margens de lucro das empresas. É fundamental que exista uma avaliação e análise dos processos, produtos e serviços, para a implementação de um conjunto de práticas que permita melhorias, seja na redução contínua da variação nos processos, ou na eliminação de defeitos ou falhas nos produtos e serviços (Linderman et al., 2003).

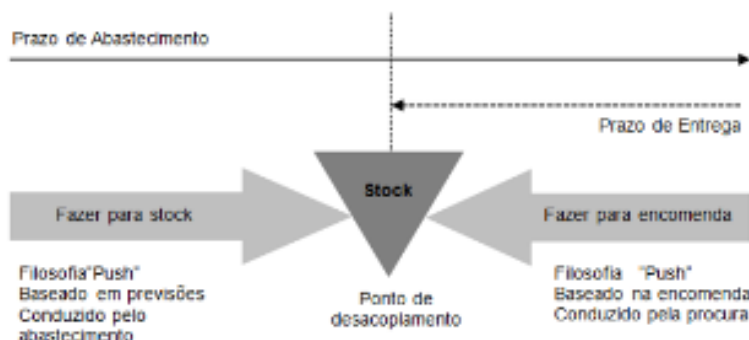


Figura 3 Ponto de desacoplamento | Fonte: adaptado de (CARVALHO, 2010)

¹ Szczepański (2021). Parlamento Europeu - Resilience of Global Supply Chains. Challenges and Solutions

3 - Balanced Scorecard (BSC)

É uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida por professores de Harvard Business School, em 1992. É necessário que as empresas definam e implementem indicadores de desempenho e metas, de modo que a organização apresente crescimento ao longo do tempo.

É medido sob quatro perspectivas, como a financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento, que se interligam entre si.

4 - Mapeamento do fluxo de valor (MFV)

O MFV descreve as principais etapas do processo de execução de produtos ou serviços, ou seja, baseia-se na elaboração de um mapa que mostra o fluxo de materiais ou informações, permitindo avaliar e analisar a cadeia de abastecimento, de modo a identificar os desperdícios no fluxo de valor, definindo ações de melhoria para construir um novo processo com produtividade, qualidade, rapidez e um menor custo.

5 - Modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference)

O modelo SCOR é utilizado para analisar as cadeias de abastecimento, medindo o desempenho e identificando oportunidades de melhoria no fluxo de trabalho e de informação, para melhorar o desempenho das cadeias de abastecimento.

Apoiando-se nas melhores práticas de gestão, nos processos padrão e nas métricas, proporciona orientação do que medir, por que medir, como medir, bem como a possibilidade de visualizar e comparar os indicadores de desempenho da empresa. Uma empresa pode atuar nos indicadores de uma forma estratégica, tendo como referência os melhores do mercado, originando, de forma eficiente, melhorias contínuas nos processos logísticos da cadeia de abastecimento.

Assim, o modelo SCOR baseia-se em três conceitos: reengenharia, benchmarking e melhoria dos processos. Este modelo, composto por cinco áreas de decisão: planejamento, abastecimento, produção, distribuição e devolução, fornece um **quadro** para caracterizar as práticas de gestão e os processos que resultam num melhor desempenho da cadeia de abastecimento.

O risco consiste na possibilidade de perda, ou de não ganho, enquanto a resiliência consiste na capacidade para ultrapassar os contratemplos.

As cadeias de abastecimento muito eficientes são mais vulneráveis, uma vez que a redundância e a flexibilidade diminuem, devido à eliminação de desperdícios, havendo simultaneamente um aumento da complexidade e da interdependência das atividades.

A internacionalização gera cadeias de abastecimento compridas e complexas, tendo como consequência o aparecimento de múltiplos obstáculos como o controlo, a segurança, as operações aduaneiras e cambiais, acarretando, por conseguinte, um maior risco.

Com a decisão de diminuir os números de fornecedores, o risco de abastecimento aumenta pois, no caso de existirem falhas, existem menos soluções alternativas. No entanto, o aumento de contratação

pressupõe um maior risco na medida em que existe falta de controlo sobre as operações subcontratadas, dificultando o bom funcionamento da cadeia de abastecimento.

A implementação de um sistema que ajude a gerir o risco, pode ser implementado em duas etapas:

1 - Avaliar o risco baseado na identificação e caracterização dos riscos, bem como na sua medição, utilizando metodologias qualitativas e/ou quantitativas de forma a hierarquizar os riscos, com a determinação da probabilidade de ocorrência, e do grau de impacto de cada risco que está associado ao nível de perdas financeiras que cada risco pode originar.

2 - Gestão do risco que abrange a conceção de estratégias alternativas, a respetiva análise de custos e benefícios, permitindo perceber o investimento associado à implementação de determinada estratégia alternativa face à potencial perda, procurando sempre o melhor "trade-off" entre vulnerabilidade e fiabilidade da cadeia de abastecimento.

Assim, a gestão de risco procura o melhor equilíbrio possível entre redundância, flexibilidade e resiliência, para cada situação de risco identificada.

Políticas e Instrumentos de Suporte

De acordo com a OCDE, e tendo por base as linhas orientadoras, políticas, planos de ação e iniciativas nacionais e europeias são referidos e utilizados vários documentos para a referência a iniciativas e planos de ação da União Europeia e planos de ação nacionais no domínio da Estratégia de Negócio Internacional e Work 4.0; Transformação Digital e E-commerce; Economia Circular, Sustentabilidade e Eficiência Energética e Cadeia de Abastecimento Internacional.

A síntese das políticas europeias está dividida pelos temas acima mencionados. Iniciando pela Estratégia de Negócio Internacional e Work 4.0, temos políticas como: Seminário "Work 4.0 Digitalização do Mercado de Trabalho" (OECD, 2018); Pilar Europeu dos Direitos Sociais (European Commission, 2021) e Estratégias de Inclusão Social aos grupos Desfavorecidos.

Já na Transformação Digital e E-commerce, apresenta-se o Guião para a Década Digital (Comissão Europeia, 2021); a Estratégia para o Mercado Único Digital (Comissão Europeia, 2015); o Relatório de Comércio Eletrónico Europeu de 2021 (Ecommerce Europe, 2021); a Declaração Europeia sobre os Direitos e Princípios Digitais para a Década Digital (Comissão Europeia, 2022).

No que concerne às políticas europeias da Economia Circular, Sustentabilidade e Eficiência Energética, apresenta-se o comércio Internacional e Economia Circular – Alinhamento de Políticas (OECD, 2021); o Pacto Ecológico Europeu (Comissão Europeia, 2019a); o Plano de ação para a economia circular (OECD, 2020); os Indicadores de Visão Geral do Meio Ambiente (OECD, 2022); o Comércio Internacional como Consequência das Alterações Climáticas (OECD, 2017); e a Política Energética: Princípios Gerais (Parlamento Europeu, 2021b).



Por fim, na Cadeia de Abastecimento Internacional, as políticas referenciam a Resiliência das Cadeias de Fornecimentos Globais - Desafios e Soluções (Szczepeński, 2021); o Rumo a um Sistema Obrigatório de Due Diligence da UE para Cadeias de Abastecimento (Zamfir, 2020); e o Guia de Devida Diligência para um Conduta Empresarial Responsável (OCDE, 2018).

As Políticas Nacionais enquadram a:

- Estratégia Portugal 2030 (República Portuguesa, 2020a);
- Plano de Recuperação e Resiliência (República Portuguesa, 2021);
- Plano de Ação para a Transição Digital (República Portuguesa, 2020b);
- Liderar a Transição - Plano de Ação para a Economia Circular em Portugal (República Portuguesa, 2017);
- Plano Nacional de Energia e Clima 2021-2030 (Governo português, 2019).

No tema da Estratégia de Negócio Internacional e Work 4.0, surgiu o relatório designado de "Seminar "Work 4.0 digitalisation of the labour market" 6 (2018) que aborda os efeitos da digitalização no trabalho, os impactos, as respostas políticas necessárias e a promoção do diálogo social.

O work 4.0, é um tema diretamente ligado às transformações sentidas em toda a sociedade, não estando associado apenas à tecnologia, sendo necessário desenvolver políticas adequadas e que envolvam diversos atores do ecossistema económico.

Neste sentido, identificam-se dois tópicos principais (OECD, 2018):

- A educação e a aprendizagem ao longo da vida, para resolver a falta de mão de obra qualificada para as tecnologias emergentes;
- A integração de grupos desfavorecidos, para diminuir o desemprego e os encargos de estado.

No que diz respeito a dar resposta à necessidade de ensinar a sociedade a utilizar as novas tecnologias, os resultados refletem: o reforço da aprendizagem ao longo da vida, a consciencialização das empresas da importância em investir na formação dos colaboradores, a reorganização da educação tradicional; a alfabetização humana; e as habilidades STEAM (ciências, tecnologia, engenharia, arte e matemática).

As políticas da União Europeia para impulsionar a transformação digital, vão de encontro a este ponto, em que a maioria das pessoas tenha de possuir habilidades tecnológicas e as empresas se tornem mais digitais.

Além disso, para resolver a discriminação de grupos mais desfavorecidos, é necessário criar formas de financiamento público e, redes de segurança que salvaguardem os indivíduos de risco social, relacionado com a perda de emprego e situações de trabalho precário.

O aumento do trabalho não padronizado e, de novos empregos cria desafios, relacionados com os direitos dos trabalhadores tal como referenciado na

tabela:

Pilar Europeu dos Direitos Sociais	Estratégias Inclusão Social - grupos desfavorecidos
Igualdade de oportunidades, no acesso ao mercado de trabalho. Direito à formação de qualidade. Condições de trabalho justas. Emprego seguro e adaptável. Minimização da precaridade	Combate à pobreza no trabalho. Mercado de trabalho segmentação. Apoio adequado ao rendimento. Mercados de trabalho inclusivos.

Tabela 1 Resposta da UE para resolve a discriminação de grupos mais desfavorecidos às mudanças no mundo do trabalho | Fonte: Federal Ministry of Labour and Social Affairs (2017)

Enquanto políticas nacionais para o work 4.0, no plano de digitalização, as iniciativas e medidas para aprimorar as capacidades de informática na sociedade consistem em:

Pilar 1 – Capacitação e Inclusão Digital das Pessoas

Programas de digitalização para as escolas; TIC nas disciplinas extracurriculares do ensino básico; Programação, robótica e literacia digital; Projeto Engenheiro(a)s por 1 dia; Programa de formação intensiva e especializada na área digital de 3000; Metodologias de aprendizagem baseada em projetos em cursos TESP; Formação de professores; Formação continua de formadores na área das TIC; Academias i4.0; Programas de capacitação digital infoexclusão Zero e AP Digital 4.0; Academias Tecnológicas; Qualificação digital e setorial; Learning Factories (Formação de recursos humanos); Coaching i4.0 (ações de formação com componente de financiamento); digital de 1 milhão de adultos; Tarifa social de acesso a serviços de internet; Comunidades criativas para a Inclusão Digital; Plano de ação "Closing the Gender Gap in Digital Technologies" 2030 Agenda; Projeto NAU.

Relativamente às empresas, Portugal pretende implementar as seguintes medidas:

Pilar 2 - Transformação Digital do Tecido Empresarial

Programa e-Residency - Sistema de Identidade Digital; Financiamento e apoio ao investimento; Programa de Capacitação Digital de PME do Interior; Disseminar ferramentas de Maturidade Digital e de Cibersegurança; Experience i4.0; Conexão Digital das PME e grandes empresas com fornecedores; Desenvolver guia e instrumentos de suporte para assistir PME no processo de registo de patentes; Aumentar a presença digital das PME através de ações presenciais, com um modelo de financiamento dependente dos resultados obtidos, para dotar as PME com competências para utilização de redes sociais e para venda online; Promoção das Zonas Livres Tecnológicas - ZLT; Estimulo à inovação (parcerias com centros tecnológicos e universidades); Digital Innovation Hubs para o Empreendedorismo.

No tema da Transformação Digital e E-commerce, a Comissão da União Europeia demonstrou como prioridade a implementação de políticas de digitalização que levem a um futuro digital próspero, sustentável e centrado na sociedade.

A União Europeia definiu uma política específica para conseguir "liderar a corrida tecnológica mundial" até 2030. O documento elaborado em 2021 designado

"establishing the 2030 Policy Programme Path to the Digital Decade" 15, é constituído por vários artigos distribuídos em 5 capítulos. Desta forma, a UE definiu objetivos concretos com base em pontos fundamentais, regras e recomendações para os Estados Membros conseguirem, em conjunto, atingir os objetivos pretendidos.

Caminho para a Década Digital UE – Pontos Fundamentais e Objetivos (Europeia, Declaração Europeia sobre os direitos e princípios digitais para a década digital, 2022)

1. Competências: Até 2030, 80% da população, no mínimo, deve possuir competências digitais básicas; Possuir 20 milhões de especialistas nas áreas de TIC na UE, a grande maioria mulheres.

2. Infraestruturas: Todas os agregados familiares terão gigabit e as zonas povoadas deverão estar incorporadas com 5G; A Europa será responsável pela produção de 20% dos semicondutores de ponta a nível mundial; A Europa terá implementado 10000 nós periféricos de alta segurança e climaticamente neutros. A Europa deverá dispor do seu primeiro computador quântico;

3. Empresas: 75% das empresas irão utilizar computação em nuvem, inteligência artificial e big data; 90% das PME deverá atingir o nível básico de intensidade digital; deverá duplicar-se o número de empresa "unicórnio" na UE;

4. Governo: Todos os serviços públicos devem estar disponíveis online; todos os cidadãos com acesso aos registos médicos por via eletrónica; 80% dos cidadãos irão utilizar a identificação digital.

A base do relatório gira em torno da importância da cooperação, harmonia e sustentabilidade, pelo que, o estipulado é que cada estado-membro elabore a sua "Década Digital Nacional" com estratégias consistentes para alcançar os objetivos pré-definidos.

Para facilitar o desenvolvimento de políticas, medidas e ações corretas a comissão indicou que os Estados-membro devam (Artigo 7, alínea 3): ter leis da UE ou nacionais diretamente aplicáveis; delinear compromissos para possuir políticas, medidas ou ações; apresentar os recursos financeiros que foram alocados; apresentar os recursos humanos que foram mobilizados; os recursos do espectro de radiofrequências que foram ou estão comprometidos a serem alocados ou atribuídos pelas autoridades nacionais competentes; e possuir facilitadores relacionados a objetivos e metas digitais.

Além disso, para a Comissão ser capaz de monitorizar eficazmente a transição digitais e em cada país, os estados-membros tem de apresentar anualmente um relatório com avanços e o grau de execução das metas, realizados durante esse ano (Artigo 5, alínea 2).

De seguida, se necessário a Comissão poderá recomendar políticas, medidas ou ações em áreas onde o progresso não tenha sido suficiente para as metas pretendidas (Artigo 8, alínea 1). Essas recomendações podem abordar (Artigo 6, alínea 3): o nível de ambição

das contribuições e iniciativas propostas pelo estado-membro; as políticas, medidas e ações com potencial relevância transfronteiriça; • Políticas, medidas e ações que pode ser necessário adicionar ao relatório da "Década digital Nacional"; as interações e consistência entre as políticas já existentes e as que se pretendem implementar.

Tendo em conta a dimensão mundial do comércio eletrónico, e para não se sobrepor ao mercado interno, é importante a criação e um **quadro** regulamentar europeu simples, sóbrio, previsível e compatível com as regras em vigor a nível internacional, para não diminuir a competitividade europeia (Saavedra, 2020)

A criação de um Mercado Único Digital tem por base o conceito previamente definido por mercado único europeu, relacionado com a livre circulação de mercadorias, pessoas, serviços e capitais; contudo, neste contexto, a sociedade europeia tira pleno partido da era digital, aproveitando na plenitude todo o seu potencial e tornando-se líder mundial na economia digital.

Indubitavelmente, o E-Commerce é parte integrante do Mercado Único Digital e, desde 2015, a Comissão já elaborou várias propostas, medidas e regras que foram realizadas para chegar a este propósito, sendo as mais relevantes (Europeia, 2018 (a)): a modernização das normas da UE em matéria de contratos digitais; facilitação na entrega de encomendas transfronteiras; fim do bloqueio geográfico injustificado; novo acordo para os Consumidores, proposto em abril de 2018, para reforçar os direitos em linha: em discussão; acordadas novas regras que autorizam que sejam aplicadas às publicações digitais taxas de IVA idênticas às aplicáveis aos seus equivalentes impressos; revisão das normas de proteção dos consumidores; simplificação das regras do IVA, facilitando o comércio em linha.

A Comissão em 2016 apresentou um leque de medidas destinadas a estimular o E-commerce e definiu um **quadro** global com três objetivos principais²²

1. garantir um melhor acesso aos bens e serviços oferecidos em linha em toda a Europa;

2. aumentar a confiança dos consumidores e conferir maior segurança às empresas;

3. reduzir os custos de transação e os encargos administrativos suportados pelas empresas no âmbito do comércio transfronteiriço em linha.

Em 2021, a União Europeia estipulou novas regras quando ao IVA cobrado no comércio eletrónico intracomunitário, para assegurar uma tributação mais eficaz e adequada em sede de IVA e simplificar os mecanismos de cobrança.

Em termos de políticas nacionais, segundo o relatório do Semestre Europeu de 2019, as PME portuguesas encontram-se atrasadas em termos de digitalização e, a proporção dos investimentos em tecnologia digital no PIB nacional tem diminuído desde 2000.

Para tornar Portugal um país capaz e preparado para as mudanças do futuro, o governo português, em 2020 desenvolveu o "Plano de Ação para a Transição Digital",

22 Comissão Europeia (2018) Perguntas e respostas sobre o Regulamento Bloqueio Geográfico no contexto do comércio eletrónico



onde define, as responsabilidades e competências de vários intervenientes. Este plano prevê atuação na capacitação e inclusão digital das pessoas, transformação digital do tecido empresarial e digitalização do Estado.

Relativamente ao E-Commerce em Portugal, segundo o “Relatório de Comércio Eletrónico Europeu de 2021” é notório um crescimento das vendas eletrónicas nos últimos anos, em específico, em 2020, devido à pandemia do Sars Cov 2.

A Estratégia de “Portugal 2030” tem um montante global de 24,182M€ do qual 3 905M€ vai especificamente para o programa “inovação e transição digital” que é financiado pelo FEDERE e pelo FSE+. Esse programa incide sobre quatro domínios que, mais uma vez, vão de encontro às áreas de atuação em que se espera o governo atue. Os domínios referenciados são a promoção da sociedade do conhecimento, a digitalização e inovação empresarial, qualificação dos recursos humanos e qualificação das instituições.

Já o Plano de Recuperação e Resiliência tem um orçamento total de 16 440M€ dos quais 24 610 M€ são para a transição digital do país. Este plano pretende atuar em diferentes componentes: empresas 4.0, qualidade e sustentabilidade das finanças públicas, justiça económica e ambiente de negócios, Administração Pública e Estado.

Em relação à temática Economia Circular, Sustentabilidade e Eficiência Energética, apesar de ter ganho mais ênfase na última década, as preocupações relacionadas com o meio ambiente e com a sustentabilidade já existem há bastante tempo, tendo sido realizados múltiplos esforços no sentido de acordar um caminho que permita o desenvolvimento sustentável.

Os objetivos do desenvolvimento sustentável atuam em tópicos interrelacionados, nas dimensões económica, social e ambiental. Esta agenda foi aprovada por 193 membros, e pretende que o trabalho conjunto de governos e cidadãos permita criar um modelo global.

Os desafios relacionados com os domínios da energia representam (Europeu, 2021) maior dependência de importações; limitação na diversificação das energias; preços elevados e voláteis das energias; procura energética crescente a nível global; riscos em matéria de segurança que afetam os países produtores; ameaças das alterações climáticas.

Neste sentido, o Parlamento Europeu definiu uma Política Energética para a UE que tem como metas: Diversificar as fontes de energia da Europa, garantindo a segurança energética através da solidariedade e da cooperação entre os países da UE; garantir o funcionamento de um mercado interno da energia plenamente integrado, que permita o livre fluxo de energia através da UE através de infraestruturas adequadas e sem obstáculos técnicos ou regulamentares; melhorar a eficiência energética e reduzir a dependência das importações de energia, reduzir as emissões e impulsionar o emprego e o crescimento; “descarbonizar” a economia

e evoluir para uma economia de baixas emissões de carbono, em conformidade com o Acordo de Paris.

Foi estipulado o relatório “Novo Plano de Ação para a Economia Circular”, que constitui um dos principais alicerces do Pacto Ecológico Europeu. O relatório começa por consciencializar o problema e referir a forma irracional de como a sociedade consome. De seguida refere a relevância da economia circular e como, a longo prazo, trará múltiplos benefícios para a União Europeia, tais como: alargamento da economia circular aos agentes económicos estimulando a neutralidade climática até 2050, aumentando a competitividade europeia; as empresas, ao apostar na sustentabilidade dos produtos, terão acesso a oportunidades na UE e no resto do mundo. De forma atingir os objetivos propostos pela UE, cada estado-membro teve de desenvolver uma estratégia nacional de longo prazo sobre como pretendia atingir os objetivos até 2050. Neste sentido, Portugal criou o Plano Nacional de Energia e Clima (PNEC), com linhas de atuação para a descarbonização e para a eficiência energética.

Linhas de atuação para a descarbonização³:

Promover a descarbonização do setor electroprodutor; prosseguir com a aplicação do regime CELE; reduzir a intensidade carbónica do parque de edifícios; reduzir a produção de resíduos e a deposição direta em aterro e promover as fileiras de reciclagem; descarbonizar as cidades; promover a transição para uma economia circular; promover descarbonização da atividade pecuária; reduzir o consumo de fertilizantes; aumentar a capacidade natural da agricultura e floresta; promover uma gestão mais efetiva do sistema agroflorestal com redução da área ardida e do impacto de agentes bióticos; incentivar o papel da bio economia para a descarbonização; remover a descarbonização da indústria; fomentar a eco inovação e os processos de produção mais limpos, promover a digitalização da indústria (indústria 4.0); promover a economia circular na indústria; aprofundar o conhecimento em matéria de mitigação das alterações climáticas, divulgar boas práticas e dinamizar comportamentos de baixo carbono na sociedade; promover plataformas de diálogo para o desenvolvimento sustentável e alavancar a capacidade de intervenção a nível nacional, regional e local.

Linhas de Atuação para as Energias Renováveis⁴.

Acelerar a produção de eletricidade a partir de fontes renováveis de energia; promover a disseminação da produção distribuída e o autoconsumo de energia; promover a utilização eficiente de energias renováveis nos sistemas de aquecimento e arrefecimento; otimizar e simplificar o processo de licenciamento associado a centros electroprodutores renováveis; promover o planeamento das redes de transporte e distribuição para reforçar a integração de nova capacidade renovável; promover a produção e consumo de gases renováveis; fomentar um aproveitamento da biomassa para usos energéticos; promover a produção e utilização de fontes de energia renovável; promover a informação aos consumidores e

3 Governo português, (2019). Plano Nacional de Energia e Clima 2021-2030

4 Governo português, (2019). Plano Nacional de Energia e Clima 2021-2030

empresas contribuindo para uma melhor literacia energética e simplificar a interação com o mercado.

Portugal tem acompanhado a União Europeia no caminho para a transição verde, e assumiu a responsabilidade e o compromisso para a economia circular, em conformidade com o Acordo de Paris e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030 das Nações Unidas. Desta forma, para concretizar Portugal desenvolveu o plano "Liderar a Transição – Plano de Ação para a Economia Circular em Portugal (PAEC)" aplicado no período de 2017-2020.

A Estratégia decorrente do Plano de Ação "Portugal 2030" tem foco nas temáticas. Desta forma, a agenda temática 3 "Transição Climática e Sustentabilidade dos Recursos", dá resposta aos problemas abordados, incidindo sobre quatro domínios: descarbonizar a sociedade e promover a transição energética; tornar a economia mais circular; reduzir os riscos e valorizar os ativos ambientais; agricultura e florestas sustentáveis; economia do mar sustentável.

Em 2011, o conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas, aprovou os princípios orientadores sobre Negócios e Direitos Humanos, com o objetivo de aprofundar o debate acerca das obrigações das empresas e dos governos em matéria de direitos humanos (Ruggie, 2012):

- Proteger - obrigação dos Estados de proteger os direitos humanos;
- Respeitar – a responsabilidade das empresas de respeitar os direitos humanos;
- Reparar – necessidade de que existiam recursos adequados e eficazes, em caso de descumprimento destes direitos pelas empresas.

METODOLOGIA

O artigo seguiu uma abordagem dedutiva uma vez que se foca, inicialmente, na procura e identificação de artigos que abordam o as temáticas em estudo como a estratégia e internacionalização, transformação digital, e-commerce, work 4.0 e economia circular e sustentabilidade, incluindo as práticas e diretivas implementadas.

Em termos de estratégia de investigação, optou-se pelo estudo de caso uma vez que, segundo Yin (1984), o estudo de caso permite estudar uma realidade em concreto, no seu ambiente natural, de modo a perceber a articulação dos conhecimentos por parte dos sujeitos alvo do estudo. (Yin, 1984)

Para a recolha de dados foram utilizadas diversas fontes de informação permitindo a identificação das melhores práticas a ter no domínio da internacionalização junto do tecido empresarial da região norte e centro que atuam nas Fileiras do Habitat e da Metalomecânica.

RESULTADOS

Perante o apresentado pelo tecido empresarial das fileiras do Habitat e da Metalomecânica das regiões norte e centro de Portugal, e analisando as fontes de referência das entidades e dos especialistas que abordaram a temática, foi possível identificar e sistematizar um conjunto de boas práticas, tais como:

1. Adoção de um novo segmento de negócio

Oportunidade de criar segmentos de negócio, introdução de novos produtos minimizando os problemas em conjunto com um esforço constante para evitar que surjam outros problemas resultantes de falhas informação, foco na modernização e na competitividade na diferenciação e qualidade dos produtos, eficiência e flexibilidade e aposta na valorização e quantificação da Propriedade Industrial.

2. Relacionamento Virtual

Novos modos de comunicar, diversos clientes adotaram práticas de teletrabalho que deterioraram a comunicação interna, aumentando a complexidade da relação comercial; a disponibilidade para realizar reuniões virtuais aumentou a exclusividade.

3. Adoção do trabalho remoto

Adoção do trabalho remoto proporcionando uma maior disponibilidade dos clientes para as reuniões à distância.

4. Garantir o fortalecimento das relações dos colaboradores e clientes

Aumento na aposta na promoção de momentos de interação e partilha de ideias entre os colaboradores, garantindo que a interação física fortalecesse as relações virtuais, avaliação constante das relações entre os colaboradores para gerar sinergias, inclusão de forma segura de procedimentos e processos de modo a agilizar o acesso ao trabalho remoto, formação contínua dos colaboradores em relação às novas tecnologias e novos processos adotados, a oferta encontra-se à distância de um click, no entanto, a criação de um vínculo humano e emocional com os clientes é um fator chave para o sucesso.

5. Digitalização dos processos

Identificação das necessidades de digitalização, definição de objetivos associados à digitalização, disponibilização de ferramentas para que os colaboradores deslocados consigam aceder às principais ferramentas de trabalho (CRM e ERP), associação de ferramentas digitais às tarefas e processos a desempenhar, aposta na melhoria contínua na digitalização dos processos e na forma como as pessoas interagem.

6. Providenciar acesso a informação relevante e de forma automática

Assumir a informação como principal input no processo de negociação e decisão de compra do cliente, desenvolver infraestruturas tecnológicas, desenvolver bases de dados, proceder ao controlo da informação disponibilizada.

7. Complementar a interação física com os meios digitais

Em determinados mercados os meios de interação digital não substituem a interação física; é necessário identificar as etapas de tomada de decisão do cliente, adaptação, através da informação obtida pelas novas tecnologias, dos canais de comunicação de modo a melhorar a capacidade de resposta, a internacionalização e divulgação internacional através de novos canais de comunicação emergentes.



8. Criação de perfis de cooperação

Baseia-se num trabalho de proximidade com as empresas, no sentido de conhecer o tipo de organização, recursos e competências distintivas, a tipologia de produto ou serviço, saberes e recursos específicos que confirmam vantagens competitivas em contextos internacionais.

9. Encontros internacionais B2B

Cooperação e atividade internacional das empresas, através da (co)organização de encontros internacionais de negócios com empresas e outras entidades estrangeiras.

10. Capacitar as pessoas

É fulcral capacitar as pessoas para a mudança e para a necessidade de aprender continuamente de forma incremental.

11. Foco no bem-estar

Qualificação em literacia digital avançada, maior produtividade e maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; promoção da sustentabilidade do planeta, não deixando ninguém nem nenhum local fora do programa, incentivo efetivo da natalidade, aumento na produtividade e no bem-estar dos colaboradores com redução de viagens, devido à adoção do trabalho remoto.

12. Implementação de novos dispositivos

Incorporação de uma estação para verificação, layout e configuração de dispositivos de transmissão e distribuição para melhorar o controlo e o rigor da produção.

13. Mudança de estratégia de marketing

A transformação digital tem influência no modo de atuar nos mercados, existindo uma mudança por parte da empresa na estratégia de marketing e vendas, dando início à comercialização nos marketplaces.

14. Atuação em mercados digitais

As feiras tradicionais não se realizaram, surgindo a oportunidade de testar mercados digitais, reformulando o website e a ideação de uma loja online. O e-commerce tem vindo a assumir uma importância crescente, devendo ser encarado como uma oportunidade de crescimento, pois o digital vai ser omnipresente, e por isso, as empresas devem apostar em mercados digitais e não se remeterem ao offline, os canais de distribuição devem estar integrados, de modo a proporcionar uma experiência única aos clientes.

No contexto do marketing one-to-one, será cada vez mais forte os clientes quererem ser considerados únicos e especiais, reforçando a competitividade no mercado.

A adoção do e-commerce permite às organizações uma aceleração no processo de internacionalização, nomeadamente ao acesso facilitado a recursos, conhecimentos, competências e promovendo de forma mais rápida de networking.

15. Definição de objetivos estratégicos

Definir objetivos estratégicos a alcançar a médio prazo, e que se encontrem e conformidade com a missão e visão.

16. Processo Interno

Certificação dos processos pelas normas internacionais e nacionais de sistemas integrados de gestão,

capacitação tecnológica e cultura organizacional para garantir a aptidão de resposta às exigências e necessidades do mercado.

17. I&D

Criação de novos produtos e serviços para aproveitar novas oportunidades e posicionar-se face à concorrência; soluções de alta qualidade, por via de um esforço interno de I&D, identificação de oportunidades de melhoria assumindo um papel pioneiro e especializado no desenvolvimento e disponibilização de soluções avançadas e movimentação industrial.

18. Novas metodologias e processos de qualidade

Garantir a segurança de informação e da propriedade industrial, customização com o objetivo de tornar serviços e produtos ajustáveis e flexíveis de modo a garantir a personalização e os valores estabelecidos para os clientes.

19. Constituição de uma equipa de projeto

Constituição de uma equipa de projeto com consultores especializados a apoiar diretamente a direção geral e responsáveis de desenvolvimento de negócio.

20. Adoção de uma gestão personalizada

É importante gerir todos os momentos-chave da customer-journey, desde o contacto, aproximação, engagement e pontos de contactos e conversão de leads em novas oportunidades de negócio.

21. Gestão da Comunicação, promoção e venda

A gestão da comunicação, promoção e venda dos produtos é em si um processo de transformação e inovação incremental que se vai enraizando na estratégia de crescimento das PME's, participações em eventos, feiras e workshops aproveitados pelas PME's para gerar mais contactos de modo a promover a geração de mais interações qualificadas.

22. Incorporação da sustentabilidade nos processos

Adoção de práticas associadas a políticas de sustentabilidade, redução do consumo de recursos, minimização do risco, aumento da segurança e do bem-estar, inclusão da sustentabilidade no desenvolvimento de produtos ou na expansão dos negócios.

As embalagens devem ser sustentáveis e recicladas e a distribuição deve ser gerida de forma eficiente no que toca a otimização do espaço e planeamento da rota.

Todos os resíduos são valorizados reduzindo a intensidade energética, reciclagem da água resultante do processo produtivo; as estufas possuem uma eficiência proveniente de 100% não gerando perdas; substituição das fontes de energias fósseis por fontes de energia renováveis; integração de resíduos agroindustriais ou de outros processos de transformação.

23. Relevância da economia circular, sustentabilidade e eficiência energética

Forma de garantir o sustento da biodiversidade do planeta, sendo indiscutível a relevância na economia na sociedade, particularmente, sobre a cadeia de valor do Habitat; consciência da necessidade de repensar o modelo de operações, desenvolvimento de

embalagens reutilizáveis e recicláveis, desenvolvimento de produtos tendo como base a redução do material usado na embalagem, procura constante de redução do consumo energético e de consumo de água, mitigação de resíduos, de produtos químicos gerados e das emissões de CO₂.

24. Cadeia de Abastecimento

Apoio à criação de ambientes imparciais, no mercado doméstico, utilização de transporte próprio para entregar os produtos em casa do cliente; relativamente a mercados externos, deve-se recorrer a serviços de transportadoras e transitários, a angariação de agentes representantes da marca no mercado destino é um fator crucial para o sucesso; procura de distribuidores que comprem grandes quantidades e que revendem nos mercados internacionais.

25. Lead time

Cumprir o prazo de entrega é um dos aspetos cruciais no processo de internacionalização.

ESTUDOS DE CASO INTERNACIONAIS

O conjunto de boas práticas, só foi possível identificar devido ao tratamento de vários estudos de caso internacionais.

No que toca ao tema do impacto do work 4.0 na estratégia e internacionalização identificou-se a empresa Home Essentials - Aluguer de Moveis em Espanha, que encontrou uma dificuldade na vida de várias pessoas, falta de móveis ou eletrodomésticos, por certos períodos; disponibilizando a possibilidade de alugar estes equipamentos. As vantagens que a empresa identificou como uma mais-valia para os clientes, em alugar face a comprar foram: para pessoas que se encontrem em Espanha, por um curto período de tempo, alugar móveis é mais barato e confortável do que comprar; as que se encontrem numa estadia longa, alugar móveis, numa fase inicial, é uma mais-valia e a empresa auxilia e dá opções de compra no final do período do aluguer.

E os clientes têm opção de alugar a curto prazo (1 a 3 meses), clientes que estejam à espera dos próprios móveis; a médio prazo (4 a 11 meses): clientes que necessitem por um período específico; e a longo prazo (+12 meses): útil se a pessoa não encontrar uma casa mobilada que seja do seu agrado.

Com o surgimento da pandemia e o aumento generalizado das pessoas a laborar em regime de teletrabalho, a Home Essentials viu uma oportunidade única e criou um segmento de “alugar moveis para o teletrabalho”.

No decurso da investigação no tema da transformação digital e e-commerce, destaca-se como estudo de caso a empresa Fanox.

Tendo em conta as mudanças ocorridas ao longo dos anos dos dispositivos de proteção, todos os relays produzidos pela Fanox incorporam as novas tendências da indústria como a comunicação remota, alto número de funções de proteção e controlo, entre outros. A empresa está assente numa estratégia de crescimento sustentável, capacidades de gestão sólidas e um potencial tecnológico muito elevado, resultado de um departamento de I&D altamente qualificado, que a

possibilita a encarar o futuro com uma visão sólida.

No que diz respeito ao impacto da transformação digital da empresa, incorporou novos produtos e recursos inseridos na indústria 4.0, com características como visão artificial e inteligência artificial. A Fanox implementou: a APS Advanced Production Station: estação para verificação, layout e configuração de dispositivos de Transmissão e Distribuição; Estação de Comunicação Avançada ACS; para verificar comunicações avançadas em dispositivos de Transmissão e Distribuição; Estação de Distribuição ODS Omicron: distribuição de sinais de alta precisão para APS's.

No que concerne ao tema da economia circular e sustentabilidade destaca-se a empresa Pau & Latorre, como sendo uma fábrica móveis de alta qualidade, feitos à mão e com acabamento requintado. A marca pretende que os produtos sejam intemporais, combinando peças casuais e informais com designs sóbrios e contemporâneos.

A marca assenta no mobiliário sustentável, que se baseia em móveis criados a partir de matérias naturais ou recicladas, sem nenhum tipo de aditivo que os altere, e com um processo de fabrico que respeite o meio ambiente e as pessoas.

As madeiras que a marca utiliza para a fabricação dos moveis são “eco certificadas” e não contêm compostos orgânicos voláteis e os revestimentos.

A Pau&Latorre tem todo o processo de criação os moveis definido, para que todas as etapas estejam e acordo com a sustentabilidade.

1. Os designers têm uma conceção sustentável e ética e procuram otimizar a utilização das matérias-primas, dos recursos energéticos e minimizar as emissões de CO₂ e o impacto ambiental.

2. Os materiais utilizados são naturais, reciclados ou produzidos de forma organizada e sustentável.

3. Os móveis são produzidos através de sistemas de produção ecologicamente corretos, minimizando o consumo de energia, a geração de recursos e as emissões de gases; no acabamento a marca utiliza alternativas que não são prejudiciais como vernizes à base de água, cera de abelha natural, óleos vegetais, entre outros.

4. As embalagens são sustentáveis e recicladas; o transporte é eficiente na otimização do espaço e no planeamento da rota.

Além disto, a Pau&Latorre procura que os produtos sejam fabricados com base no conceito de eco design e no modelo de economia circular.

No tema da Gestão de Abastecimento escolhemos como caso de sucesso a FAED – Fundação de Aços Especiais pois esta sempre priorizou a inovação e a qualidade dos seus produtos, razão pela qual se tornou líder mundial na fabricação de componentes de aço.

A FAED dá especial atenção aos problemas emergentes da sociedade e implementou políticas de responsabilidade social corporativa, de qualidade, do meio ambiente e segurança e saúde no trabalho e ainda de políticas de abastecimento responsável de matérias-primas.



Atua sobre os princípios:

1. Os parceiros e colaboradores devem respeitar os direitos humanos sem diminuir a obrigação do Estado de protegê-los; esses direitos incluem a proteção do trabalho infantil e jovem, bem como a não discriminação relacionadas com sexo, etnia, raça, idade, entre outros;

2. Nenhuma pessoa é forçada a realizar trabalho contra a sua vontade e os trabalhadores devem receber um salário justo de acordo com as leis em vigor no momento;

3. Todas as pessoas têm o direito e liberdade de se associar a qualquer sindicato;

4. O horário de trabalho deve ser definido, conforme a lei, permitindo aos trabalhadores um equilíbrio entre vida pessoal e profissional;

5. A identidade do grupo FAED é integridade e os fornecedores devem atuar com integridade para evitar corrupção e subornos;

6. Os fornecedores devem evitar participar em atividades que proporcionem conflitos com os interesses do Grupo FAED;

7. O grupo tem o máximo cuidado na proteção das informações e dados pessoais para garantir a confidencialidade e integridade;

8. Os fornecedores devem cumprir sempre os regulamentos internacionais, nacionais e locais acerca do controlo financeiro, exportações, concorrência leal;

9. O grupo desenvolve uma política de qualidade em todas as atividades;

10. A segurança e saúde dos trabalhadores são uma prioridade para a empresa;

11. Todos os fornecedores devem possuir programas para a redução das emissões atmosféricas e de gases de efeito de estufa;

12. Todos os parceiros do grupo devem implementar um programa de gestão de resíduos para incentivar a reutilização, o uso de compostagem e a reciclagem;

13. Nenhum fornecedor do grupo pode utilizar minerais que tenham promovido conflitos;

14. Nenhum fornecedor deve utilizar produtos ou pesticidas que tenham sido proibidos ou que possuam origem duvidosa ou restritiva;

15. O grupo pretende um sistema de comunicação e informação, interno e externo, que possibilite a inclusão de sugestões e melhorias práticas.

CONCLUSÃO

A indústria metalomecânica abrange a transformação de produtos metálicos em objetos, estruturas de auxílio à arquitetura, fabrico de máquinas, construção de material de transporte, é um setor com um elevado peso na economia do país. A Fileira do Habitat, engloba vários setores, tal como o extrativo, a transformação de materiais e produtos para a habitação, o planeamento urbanístico, fornecedores de materiais e equipamentos para a construção, abrangendo também o setor de manutenção de espaços construídos entre outros.

O processo de internacionalização, encontra motivações relativas à captação de novos clientes e

desenvolvimento de produtos e serviços, a custos mais reduzidos, recursos e capacidades adequados, gestão de risco, disseminação do risco associado a mercados, e possibilidade de ampliar a rede de contactos.

A transformação digital é um processo através do qual as empresas exploram o uso de tecnologia digital para melhorar o desempenho. levando a quem tem notoriedade superior ou maior lucratividade.

As ferramentas e tecnologias digitais facilitam a obtenção dos objetivos externos, podendo constituir canais de vendas adicionais, permitem ainda o reforço nas relações comerciais por meio de vínculos mais próximos com o cliente, fornecedor e distribuidor.

Relativamente à Economia Circular e Sustentabilidade, assistimos a uma crise ambiental decorrente da exploração irresponsável dos recursos do planeta, sendo uma das causas mais preocupante para a sociedade atual.

A disponibilidade limitada dos recursos naturais em conjunto com este modelo económico levou à rutura do sistema e a Europa encara desafios ambientais numa escala de urgência sem precedentes, assim surge a Economia Circular como modelo económico que consegue dar resposta à crise resultante do modelo linear.

De facto, a sustentabilidade e a responsabilidade, por parte das empresas, acabam por impulsionar e auxiliar está nos mercados internacionais. Com o aumento da produtividade e do volume de produção, criou-se a necessidade de procura de novos mercados surgindo a Gestão de Cadeia de Abastecimento como evolução da Gestão Logística.

A cadeia de abastecimento, integra as atividades que incorporam a transação de bem e serviços entre empresas, e possui elementos fundamentais como os stakeholder, os fluxos de bens, serviços e fundos e ainda atividades e processos partilhando diferentes funções. O objetivo da cadeia de abastecimento passa por conseguir o aumento da visibilidade, eliminando o efeito de amplificação da variação da procura; redução do tempo de ciclo da cadeia, encurtandoa; planeamento de forma integrada várias organizações; alinhamento da produção com a procura; e focalizar a satisfação das necessidades dos clientes finais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[90] Alves, A. R. (2012). Qualidade e Inovação Organizacional na Gestão da Cadeia de Abastecimento.

[91] Angelis, R. D. (2018). Supply chain management and the circular economy: towards the circular supply chain. *Production Planning and Control*.

[92] Baptista, G. L. (2017). Impacto da transformação digital nas organizações: um estudo sobre diferentes abordagens de condução do processo de transformação.

[93] BOWERSOX, D. J. (2003). How to master cross-enterprise collaboration (Vol. 18). *Supply Chain Management Review*.

[94] Campos, D. (2020). Economia Circular Proposta de um modelo de negócio para o Circular Lab.

- [95] CARVALHO, J. C. (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- [96] Cassetta, E. M. (2019). Industry and Innovation The relationship between digital technologies and internationalisation. Evidence from Italian SMEs The relationship between digital technologies and internationalisation. doi: <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1696182>
- [97] Cheng, C. C. (2014). An analysis of the structural complexity of supply chain networks (Vol. 38). *Applied Mathematical Modelling*.
- [98] Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management* (4ª ed.). London: Prentice Hall.
- [99] COLLABO. A indústria 4.0 e a revolução digital. *Collabo*. Santa Catarina, p. 23. 2018.
- [100] Correia, E. M. (2018). A GESTÃO DA CADEIA LOGÍSTICA NO SECTOR DO RETALHO: Contributo para uma análise aos custos envolvidos. (I. P. Coimbra, Ed.)
- [101] Cravo, R. (2018). A Evolução do Desenvolvimento Sustentável em Portugal nos últimos 30 anos.
- [102] Dethine, B. E. (2020). Digitalization and SMEs' Export Management: Impacts on Resources and Capabilities.
- [103] EDP. (2006). *Guia prático da Eficiência Energética o que saber & fazer para sustentar o futuro*.
- [104] Europeia, C. (2018 (a)). COMÉRCIO ELETRÔNICO NA UE: Como tirar o máximo partido do comércio eletrónico enquanto consumidor.
- [105] Europeia, C. (2022). Declaração Europeia sobre os direitos e princípios digitais para a década digital.
- [106] Europeu, P. (2021). POLÍTICA ENERGÉTICA: PRINCÍPIOS GERAIS. Obtido de <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/home>
- [107] Fidalgo, A. M. (2022). Transformação Verde e Digital para a Internacionalização como Resposta aos Impactos da Crise dos Stakeholders. ISVOUGA.
- [108] Katz, B. R., Preez, N. D. du e Louw, L. Alignment of internal and external business and innovation domains. *South African Journal of Industrial Engineering*. Africa do Sul: 2016.
- [109] Minho, U. (2018). *Work 4.0-O Futuro do Emprego O2-Diretrizes de Sensibilização para o Work 4.0*.
- [110] Moniz, R. (2017). *Estratégia e Negócios Internacionais*.
- [111] OCDE. (2017). *INTERNATIONAL TRADE CONSEQUENCES OF CLIMATE CHANGE*.
- [112] OECD. (2019). *Unpacking E-commerce. Unpacking E-Commerce*.
- [113] OECD. (2021). *International trade and circular economy - policy alignment*.
- [114] Oliveira, A. R. (2020). *Manual do Exportador: Normas e boas Práticas do Exportador*.
- [115] Pedram, A. Y. (2017). *Integrated forward and reverse supply chain: A tire case study* (Vol. 60). *Waste Management*.
- [116] Prokurat, S. (2019). Approach and attitude of Polish employees towards remote work. Empirical evidence from the ICT sector in Poland (pp. 311–325).
- [117] Professionals, C. o. (2017). What is Supply Chain Management? Obtido de <http://cscmp.org/imiso/CSCMP/Join/AboutUs/CSCMP/Join/AboutUs.aspx?hkey=e15eb27f-d327-4ef3-89f9-2ade73e34a55>
- [118] Ruggie, J. (2012). *EMPRESAS E DIREITOS HUMANOS*.
- [119] Russell, S. H. (2007). Supply chain management: more than integrated logistics. *Air Force Journal of Logistics*, 56+. Obtido de <https://link.gale.com/apps/doc/A169715718/AONE?u=anon-76c40ad3&sid=googleScholar&xid=c>
- [120] Saavedra, I. (2020). *O E-COMMERCE E O MERCADO ÚNICO DIGITAL DA UNIÃO EUROPEIA*.
- [121] Soares, N. (2014). *A Industrialização Portuguesa em Mercados Emergentes Engenharia e Gestão Industrial*.
- [122] STANDEVEN, J. D. (1999). *Sport Tourism. USA: HumanKinectis*.
- [123] Szczepański, M. (2021). Resilience of global supply chains Challenges and solutions. (P. Europeu, Ed.) Obtido de [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/698815/EPRS_BRI\(2021\)698815_EN](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/698815/EPRS_BRI(2021)698815_EN)



IS GLOBAL ECO-EFFICIENCY INFLUENCED BY PHILANTHROPY?

Matheus Belucio, José Alberto Fuinhas

University of Évora, Évora, Portugal
University of Coimbra, Coimbra, Portugal
matheus.belucio@hotmail.com;fuinhas@uc.pt

RESUMO

Objetivo do estudo: Avaliar o impacto da filantropia na ecoeficiência em países ao redor do mundo.
Metodologia: Este estudo aplicou uma regressão de quantis. Usamos um painel de dados com 108 países. Foram utilizados dados estatísticos de 2009 a 2018.

Originalidade / Relevância: É a primeira vez que a um painel de países é estudado considerando os fatores de filantropia como drivers da mudança económica e ambiental

Principais resultados: A doação de dinheiro foi significativamente significativa em todos os quantis. Além disso, ajudar um estranho ou doar tempo indicam um impacto positivo em alguns quantis.

Contribuições metodológicas e para a gestão: Os painéis de dados amplamente usados em análises macroeconómicas podem ser replicados no contexto da gestão empresas de diversos setores. Além disso, os resultados aqui encontrados contribuem para a literatura das empresas sociais, onde suas ações de caridade vão além do marketing e podem ser uma ferramenta importante para mudança de paradigmas económicos e ambientais.

Conclusões: Esses resultados permitem entender melhor o impacto das boas ações no fenômeno da ecoeficiência nos países. Os resultados sustentam a hipótese de que a caridade/filantropia colabora para mudar a vida dos indivíduos para melhor refletindo positivamente no estado geral do(s) país(es) em termos de ecoeficiência.

Palavras-chave: Ecoeficiência; Filantropia; regressão quantis; Análise do painel.

Código JEL: D64, C23, K32

ABSTRACT

Objective: To assess the impact of philanthropy on eco-efficiency in countries around the world.

Methodology: This study applied a quantile regression. We used a data panel with 108 countries. Statistical data from 2009 to 2018 were used.

Originality / Relevance: It is the first time that a panel of countries has been studied considering philanthropy factors as drivers of economic and environmental change.

Results: The donation of money was significantly significant across all quantiles. Also, helping a stranger or giving time suggests a positive impact.

Methodological and management contributions: The data panels widely used in the macroeconomic analysis can be replicated in the context of managing companies from different sectors. In addition, the results found here to contribute to the literature on social enterprises, where their charitable actions go beyond marketing and can be an important tool for changing economic and environmental paradigms.

Conclusions: These results make it possible to better understand the impact of good deeds on the phenomenon of eco-efficiency in countries. The results support the hypothesis that charity/philanthropy collaborates to change the lives of individuals for the better reflecting positively on the general state of the country(ies) in terms of eco-efficiency.

Keywords: Eco-efficiency; Philanthropy; Quantile regression; Panel analysis.

JEL Codes: D64, C23, K32

INTRODUCTION

Since the invitation letter sent by Pope Francis in 2019, young economists, entrepreneurs, and businesswomen from around the world have been invited to find new ways to achieve global change (Francisco, 2019). Then, young people from dozens

of countries have revisited themes of economics and management to eliminate gaps present in the literature and/or review concepts considered important for society (EoF ProView, 2022), in addition to proposing new ideas and projects for a change on economic paradigms.



This investigation was inspired by one of the themes extensively worked on by Economy of Francesco, the relationship between economic growth and the environment. Which at a macro-economic level can be understood as the eco-efficiency of countries (e.g., Castilho et al., 2019). Eco-efficiency seeks to make the best use of ecological resources to meet human needs (Organization for Economic Cooperation and Development, 1998).

Belucio & Fuinhas (2022) argue how each person has a responsibility to collaborate for a better and more eco-efficient world. And the charity has existed in human history for millennia. More recently, companies have seen in corporate philanthropy a way to improve their image due to the negative impacts they cause and increase their profits. However, not all companies and entrepreneurs act this way. Many real want to make a positive impact on society.

Therefore, the purpose of this article is to answer the question initially presented in the title "is global eco-efficiency influenced by philanthropy?". The research hypothesis is that philanthropy factors positively impact the performance of eco-efficiency of countries. More than 100 countries around the world were considered in this study. The data are annual for 2009 to 2018.

Eco-efficiency was calculated by the authors with a relationship between CO2 and GDP via data envelopment analysis. To assess the impact of independent variables (GDP, CO2, fossil fuel electricity per capita, giving money, giving time, helping a stranger) on eco-efficiency, panel quantile regression is estimated.

The organization of this study follows the following order. After this second introductory section. We present the third methodology section, comprising the econometric method and the dataset used in the study. The fourth section is dedicated to the empirical results of the proposed estimation. The last section is dedicated to final considerations.

METHODOLOGY

In economic sciences, the way to deal with the problem to be solved, that is, the method to be used in the study can vary a lot. The first step is to identify the available data sample and based on the characteristics of the data, the econometric method is decided.

When the number of countries (N) > years in analysis (T), models are suggested, for example, Quantile Regression Model (QRM) or panel regression. As previously presented, our study includes 108 countries and 10 years of statistical information per country.

Like all methods, it has a set of precepts to be followed to make the results valid and robust. Next, we will show the reader how to perform a good estimation of QRM or panel regression.

Method

The order of integration is important point to check. Second-generation unit root testing provides

robust information for panel data. For variables, $I(0)$, the existence of cointegration can be a problem to be reflected in the estimated coefficients. Through the Westerlund test, it is possible to check the phenomenon of cointegration. Quasi-stationary variables (the borderline between $I(0)$ and $I(1)$, $I(1)$ variables, or $I(2)$ variables are not tested for cointegration.

In addition to the unit roots, four other specification tests must also be performed for robust estimation. The Hausman test for fixed or random effects. Modified Wald test to detect the presence of heteroscedasticity. Pesaran (2004) tests for contemporaneous correlation. Wooldridge test for first-order autocorrelation. The null hypotheses (H_0) and the respective tests are presented below:

- Hausman test. H_0 : the random effects are most suited;
- Modified Wald test. H_0 : $\sigma^2(\epsilon_i) = \sigma^2$ for all i , i.e., presence of heteroskedasticity;
- Pesaran (2004) test. H_0 : residuals do not correlate and follow a normal distribution; and
- Wooldridge test. H_0 : there is no first-order autocorrelation.

The QRM is one of the most popular applied econometrics models introduced by Koenker and Bassett (1978). This model considers the unobserved heterogeneity and heterogeneous covariates and determines the fixed effects for controlling the unobserved covariates at different quantiles (Koengkan et al., 2022a, 2022b). In Equation 1 (below), we show the common definition of QRM:

$$[Quantiles]_{\tau} \{y_i\} | c_i = c_{\beta} + u_{\tau}, 0 < \tau < 1, \quad (1)$$

Where "y" presents the endogenous variable; "c" refers to the independent variables. The error term in the τ -th distribution point of the dependent variable is defined by "u" (Salman et al., 2019). In this research, the model presented is defined as presented in equation 2:

$$[LnEco-efficiency]_{it} = \beta_0 + \beta_1 [LnGDPpc]_{it} + \dots + \beta_n [LnH.Stranger]_{it} + \epsilon_{it} \quad (2)$$

Where, Ln represent the natural logarithm of the parameter, the $[Eco-efficiency]_{it}$ indicates to the dependent variable to estimate overall efficiency for each country in the panel data model. β_0 states the model intercept. The independent variables are $\beta_1 \dots \beta_n$. The error term in the distribution point of the dependent variable is denoted by ϵ_{it} . Finally, i and t denote country and the year, respectively.

Standard linear regression techniques summarize the mean relationship between a set of regressors and the outcome variable based on the conditional mean function (Moutinho et al., 2017). Therefore, the use of the quantile model is recommended as they overcome this problem. In addition, quantiles also can "escape" the problem of exogenous and endogenous shocks intrinsic to any economy once the sample is decomposed

Data

Statistical data (below) were obtained from public databases: (a) World Bank | World Development

Indicators, (b) CAF - World Giving Index, and (c) Our World in Data. The exception was Eco-efficiency (LnECO) variable whose rank from 0 to 100 was calculated by the authors.

- GDP per capita based on purchasing power parity (LnGDP) in constant (2017) international U.S.A. dollars;
- CO2 emissions per capita (LnCO2) in metric tons;
- Giving money (LnMON) in percentage;
- Giving time (LnTIME) in percentage;
- Helped a stranger (LnSTRAN) in percentage; and
- Fossil fuel electricity per capita (FOSSIL) in kilowatt-hours;

Below in Table 1, we present some details about descriptive statistics. 4 variables limited the time horizon of this study. The philanthropy indicators start only in 2009, and the LnCO2 were made available in 2018. For this limitation, only 108 countries were selected.

Variables	Observation	Mean	Standard Deviation
LnECO	1080	2.9013	0.6462
LnGDP	1080	9.3574	1.1049
LnCO2	1080	0.7092	1.4697
LnMON	1080	3.2653	0.7217
LnTIME	1080	2.9449	0.6484
LnSTRAN	1080	3.9312	0.3938
FOSSIL	1080	1799.84	2108.95

Table 1 Descriptive statistics

The second-generation unit root test developed by Pesaran (2007) was applied with two different options, in the presence of a constant and in the presence of a constant and trend. The second-generation unit root test results confirm that two variables are quasi-stationary (lgdp and ltime); leco1 was revealed to have an order of integration I(1). The other variables (lco2, lmon, lstran and fossil) proved to be stationary in level and after the inclusion of 1 lag. Details in Table 2

Variable	Lags	without trend		with trend	
LnECO	0	1.925		-2.690	***
	1	1.611		-7.097	***
LnGDP	0	-1.532	*	0.880	
	1	-5.207	***	-4.034	***
LnCO2	0	-6.217	***	-4.190	***
	1	-4.602	***	-1.283	*
LnMON	0	-9.369	***	-6.559	***
	1	-3.379	***	-3.038	***
LnTIME	0	-8.026	***	-2.928	***
	1	-5.482	***	0.067	
LnSTRAN	0	-18.752	***	-13.340	***
	1	-4.263	***	-2.854	***
FOSSIL	0	-3.568	***	-5.831	***
	1	-3.203	***	-5.785	***

Notes: *** and * denote statistically significant at 1% and 10% levels, respectively.

Table 2 Panel Unit Root Test (CIPS) (Zt-Bar)

The Westerlund test that verifies the (non)cointegration of the variables was applied (Table 3). The test was used only for variables that proved to be stationary at the variable level. The options with constant and trend, bootstrap with 108 replicates, and one lag was used. The results confirm the non-cointegration of the variables to be used in panel analysis research.



	Statistic	Value	Z-value	P-value	Robust P-value
LnMON-LnSTRAN	Gt	-15.75	-171.19	0.000	0.213
	Ga	-3.21	13.46	1.000	0.472
	Pt	-13.47	9.70	1.000	0.176
	Pa	-3.41	9.36	1.000	0.074
LnMON-FOSSIL	Gt	-8.21	-74.73	0.000	0.370
	Ga	-3.53	12.96	1.000	0.417
	Pt	-13.84	9.28	1.000	0.102
	Pa	-3.36	9.44	1.000	0.120
LnSTRAN-FOSSIL	Gt	-9.76	-94.54	0.000	0.324
	Ga	-3.40	13.17	1.000	0.028
	Pt	-14.20	8.87	1.000	0.407
	Pa	-1.98	11.79	1.000	0.352
LnCO2-LnMON	Gt	-5.19	-36.06	0.000	0.482
	Ga	-1.24	16.46	1.000	0.130
	Pt	-11.90	11.50	1.000	0.019
	Pa	-1.37	12.82	1.000	0.046
LnCO2-LnSTRAN	Gt	-5.69	-42.45	0.000	0.500
	Ga	-1.29	16.39	1.000	0.815
	Pt	-12.40	10.92	1.000	0.056
	Pa	-1.45	12.68	1.000	0.194
LnCO2-FOSSIL	Gt	-45.45	-551.06	0.000	0.120
	Ga	-1.15	16.60	1.000	0.861
	Pt	-21.81	0.17	0.565	0.120
	Pa	-1.87	11.98	1.000	0.204

Table 3 Westerlund test

RESULTS

The first result we found was the presence of multicollinearity between two variables, namely fossil fuel electricity consumption and CO2 emissions. The variables with high multicollinearity cannot be included in the same equation. The problem of multicollinearity can distort the values of the parameters found in regression. We chose to estimate two distinct models (Equation 3 and Equation 4) to overcome this problem. The average value of multicollinearity statistic was 3.71 for Model I and 1.47 for Model II. The lower the value is the better the results to the VIF statistic (e.g., Castilho et al., 2021).

$$[\text{LnEco-efficiency}]_{it} = \beta_0 + \beta_1 [\text{LnGDP}]_{it} + \beta_2 [\text{LnCO}_2]_{it} + \beta_3 [\text{LnMON}]_{it} + \beta_4 [\text{LnTIME}]_{it} + \beta_5 [\text{LnH.Stranger}]_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

$$[\text{LnEco-efficiency}]_{it} = \beta_0 + \beta_1 [\text{FOSSIL}]_{it} + \beta_2 [\text{LnMON}]_{it} + \beta_3 [\text{LnTIME}]_{it} + \beta_4 [\text{LnH.Stranger}]_{it} + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

A good specification of the panel regression will allow us to find robust parameters. These, in turn, will indicate the impacts of independent variables on the dependent variable "eco-efficiency", in this case, overall efficiency obtained with the DEA model.

Table 4 present the results of the other specification tests. These tests reveal more characteristics of the data and the equation to be estimated. The results confirm that fixed effects are preferable to random effects. Furthermore, there is heteroscedasticity, i.e., the panel is not homoscedastic. There is a contemporaneous correlation. Moreover, first-order autocorrelation was detected. This set of information shows which econometric model to choose, the quartile panel regressions.

	Model I		Model II	
	Statistics	(Prob>chi²)	Statistics	(Prob>chi²)
Hausman	513.00	(0.0000)	10.22	0.0369
Modified Wald	337.34	(0.0000)	1281.17	0.0000
Pesaran	188.52	0.0000	172.72	0.0000
Wooldridge	41.065	0.0000	44.572	0.0000

Table 4 Specification tests

Table 5 shows the results from the models with the quartile panel regressions. In panel regression analysis was used 3000 bootstrap replication were used and a constant was included

Model I				
	q25	q50	q75	
LnGDP	0.9270***	0.9610***	0.9958***	
LnCO2	-0.9556***	-0.9770***	-0.9985***	
LnMON	0.0377*	0.0239***	0.0055***	
LnTIME	-0.0197	0.0088	0.0022	
LnSTRAN	0.1462*	-0.0083	-0.0033	
Constant	-5.9003***	-5.4063***	-5.5862***	
Model II				
FOSSIL	-0.0002***	-0.0001***	-0.0001***	
LnMON	0.1110***	0.1322***	0.1015***	
LnTIME	-0.0068	0.0785*	0.0956*	
LnSTRAN	0.0085	-0.0291	-0.0472	
Constant	2.4794***	2.6484***	3.0597***	

Note: ***, ** or * denotes 1%, 5% or 10% significance level, respectively; dependent variable: eco-efficiency.

Table 5 Estimation results

The Model I result indicates that the variables LnGDP and LnMON positively impact the variable LnECO1 in the 50th and 75th quantile (q) at a 1% significance level. In the 25th quantile, the impacts also are positively, but with significance levels of 1% for LnGDP and 10% for LnMON. On the other hand, the variable LnCO2 negatively impacts the variable LnECO1 in the 25th, 50th, and 75th quantiles at a 1% significance level, indicating that an increase in registered CO2 emissions reduces the eco-efficiency of countries. LnSTRAN only in the 25th quantile shows the impact positively on LnECO1 with a significance level of 10%.

Model II shows that the variable LnFOSS negatively impacts the variable LnECO1 in the 25th, 50th, and 75th quantiles at a 1% significance level. LnTIME in the 50th and 75th quantile the impact positively on LnECO1 with significance level at 10%. Regarding the LnMON variable, the results are like Model I with a positive impact in the 25th, 50th, and 75th quantiles at a 1% significance level. These results confirm the hypothesis presented in this paper.

FINAL CONSIDERATIONS

In fulfilling the objective of this study, the research question (is global eco-efficiency influenced by philanthropy?) was answered. Philanthropy factors positively impact the performance of eco-efficiency of countries. This study considers more than 100 countries around the world and annual data from 2009 to 2018.

Based on panel regression, we find that monetary donations positively impact countries eco-efficiency. This result suggests that public policies encouraging money donations can collaborate positively to improve the eco-efficiency of the countries. Furthermore, giving time was statistically significant (at a 10% level) at quantile 50 and quantile 75. This result suggests that this variable is relevant for better eco-efficiency for some countries. The well-targeted public policies can contribute to a more eco-efficient world (Belucio & Fuinhas, 2022), but mechanisms of control and regulation of donations are more crucial to stop (or minimize) the problem of corruptions.

For some country groups donating time and helping an unknown person proved to be statistically significant. In addition to altruistic actions, these global charitable/philanthropic actions can positively impact the eco-efficiency of some groups of countries. In this sense, policy makers should focus their attention on measures aimed at aligning charitable/philanthropy activities with economic advantages for citizens who give me time and manpower.

This study is not free from limitations. The number of countries included by the data can be judged average, considering that the world has 193 countries. In addition, annual data are made available for only 10 years, for a macro panel this is a robust number, but will limit researchers trying to study a country. In this sense, it is suggested that in the future the theme be revisited and try to include a larger number of countries and years in the analysis. In addition, the literature of the relationship

between environment and philanthropy would benefit from multidisciplinary studies that can address socio-economic aspects of donors.

Another important aspect of the future research is the relationship between philanthropic companies and the eco-efficiency of countries. Private investment can be an important role in the overall well-being of society, and its potency can be extended with the proper allocation of public capital investment.

Acknowledgement

The first author gratefully acknowledges the support of The Economy of Francesco (EoF) Fellowship Program 2021/2022. CeBER R&D unit funded by national funds through FCT—Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., project UIDB/05037/2020.

REFERENCES

- [124] Ames, E. A. (1981). Philanthropy and the environmental movement in the United States. *The Environmentalist*, 1(1), 9-14.
- [125] Belucio, M. & Fuinhas, J.A. (2022). A more eco-efficient world is possible: how do we collaborate? *Academy Proview*. Available in: <https://francescoeconomy.org/a-more-eco-efficient-world-is-possible-how-do-we-collaborate/>
- [126] Castilho, D., Fuinhas, J. A., & Marques, A. C. (2021). The impacts of the tourism sector on the eco-efficiency of the Latin American and Caribbean countries. *Socio-Economic Planning Sciences*, 101089.
- [127] D'Agostino, R.; Belanger, A.; D'Agostino, R.J. (1990). A suggestion for using powerful and informative tests of normality. *The American Statistician*, 44, 316-321.
- [128] EoF ProView (2022). EoF ProView. Available in: <https://francescoeconomy.org/eofpreview/>
- [129] Francisco, Papa. (2019a). Carta do Papa Francisco para o evento "Economy of Francesco". Available in: http://www.vatican.va/content/francesco/pt/letters/2019/documents/papa-francesco_20190501_giovani-imprenditori.html.
- [130] Koengkan, M., Fuinhas, J. A., Belucio, M., Alavijeh, N. K., Salehnia, N., Machado, D., ... & Dehdar, F. (2022a). The Impact of Battery-Electric Vehicles on Energy Consumption: A Macroeconomic Evidence from 29 European Countries. *World Electric Vehicle Journal*, 13(2), 36.
- [131] Koengkan, M., Fuinhas, J. A., Kazemzadeh, E., Osmani, F., Alavijeh, N. K., Auza, A., & Teixeira, M. (2022b). Measuring the economic efficiency performance in Latin American and Caribbean countries: An empirical evidence from stochastic production frontier and data envelopment analysis. *International Economics*, 169, 43-54.
- [132] Koenker, R. & Bassett, G. (1978). Regression Quantiles. *Econometrica*, 46, 33-50.
- [133] Moutinho, V., Fuinhas, J. A., Marques, A. C., & Santiago, R. (2018). Assessing eco-efficiency through the DEA analysis and decoupling index in the Latin America countries. *Journal of Cleaner Production*, 205, 512-524.



[134] Organization for Economic Cooperation and Development (1998). Eco-efficiency. OECD, Paris.

[135] Pesaran, M. H. (2004). General diagnostic tests for cross-sectional dependence in panels. CESifo Working Paper Series No. 1229, and IZA Discussion Paper No. 1240.

[136] Pesaran, M.H. (2007). A simple panel unit root

test in the presence of cross-section dependence. *Journal of Applied Economics*, 22, 265–312.

[137] Salman, M.; Long, X.; Dauda, L.; Mensah, C.N.; Muhammad, S. (2019). Different impacts of export and import on carbon emissions across 7 ASEAN countries: A panel quantile regression approach. *Science of The Total Environment*, 686, 1019–1029.

INVESTIGAÇÃO-AÇÃO SOBRE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS PARA A AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – PROJECTO POAT

Helder do Carmo, Silvio Roberto Stéfani, Susana Bárbara Silva,
Paula Santos, João Paulo Peixoto, Reinaldo Ferreira

Atlântico Business School, Vila Nova de Gaia, Portugal
helderpedrom.docarmo@gmail.com; silvio.stefani@abs.pt;
tangibleresults.lda@gmail.com; ps@abs.pt;jpp@abs.pt; rdf@planetavirtual.pt

RESUMO

Objetivo do estudo: apresentar as contribuições do projeto POAT-01-6177-FEDER-000069 desenvolvido com sua avaliação pormenorizada e os apontamentos de soluções para as melhorias identificadas no seu percurso.

Metodologia: envolveu uma investigação-ação participativa de outubro de 2021 a setembro de 2022, com abordagem qualitativa por meio de recolha de informações de relatórios, questionários, avaliações de workshops realizados, grupo focal de discussão/avaliação e uma agenda para investigações futuras. Diversos públicos participaram como: alunos licenciatura/Tesp e doutorandos internacionais, futuros empreendedores, docentes do ensino superior, entidades do terceiro setor e empresas.

Originalidade / Relevância: a avaliação de projetos de financiamentos e a participação de empreendedores é de fundamental importância para o sucesso de políticas públicas.

Principais resultados: Conjunto de instrumentos e processos para a melhoria da avaliação e capacitação da gestão dos fundos públicos, com destaque para os workshops e a participação de empresários e potenciais empreendedores.

Conclusões: Continuidade e aprofundamento da investigação, aproximação dos gestores ao terreno e utilização de ferramentas da ciência da gestão na promoção do empreendedorismo, em especial na formação destes em competências empreendedoras e gestão de projetos.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Competências Empreendedoras, POAT, Investigação-ação, avaliação de fundos comunitários.

Código JEL: M10, O22, O15

ABSTRACT

Propose: present the contributions of the POAT-01-6177-FEDER-000069 project developed with its detailed evaluation and the solutions for the weaknesses identified in its path.

Methodology: involved a participatory action research from October 2021 to September 2022, with a qualitative approach through the collection of information from reports, simulations with potential entrepreneurs, evaluations of workshops held, focus group discussion/evaluation and an agenda for future investigations.

Originality / Relevance: The evaluation of financing projects and the training of entrepreneurs is of fundamental importance for the success of initiatives such as POAT 2020.

Results: the simulations, workshops and training of potential entrepreneurs was relevant and points to measures to improve the POAT system.

Conclusions: new financing is needed to encourage linked entrepreneurs and their training in entrepreneurial skills and project management.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurial Skills, POAT, Action Research, evaluation of community funds.

JEL Codes: M10, O21, O22, O15.

INTRODUÇÃO

Nos últimos 5 anos destaca-se em Portugal um acordo de parceria entre o governo nacional e a Comissão Europeia, que abrange cinco fundos

européus estruturais e de investimento - que são fundo europeu de desenvolvimento regional, fundo de coesão, fundo social europeu, fundo europeu agrícola de desenvolvimento rural e fundo europeu



de assuntos marítimos e pescas, visando contribuir para a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020 (POAT, 2022).

Esses fundos têm como princípios e estão alinhados ao crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, contribuindo com a Estratégia Europa 2020. Foram recebidos em Portugal um total de 25 mil milhões de euros para objetivos de estimular o crescimento e a criação de empregos (POAT, 2022).

Nesse contexto, a avaliação é condição sine qua non para o sucesso de qualquer projecto de investigação-ação, durante sua realização e na sua conclusão. Desta forma, esse estudo teve como objetivo principal compreender as contribuições do projeto POAT-01-6177-FEDER-000069 desenvolvido com sua avaliação pormenorizada e os apontamentos de soluções para os pontos fracos identificados no seu percurso.

Este trabalho insere-se na investigação-acção (Poat-0069, Portugal 2020), que destina-se a encontrar métodos de avaliação de políticas públicas de fomento, dentro de uma metodologia de investigação-acção orientada pelo esquema seguinte:

Ao longo do projecto, agilizam-se alguns processos, passando as simulações e observações participantes a incidir em simultâneo sobre competitividade e sustentabilidade, com a centralidade dos ODS.

A investigação teve como objetivos específicos iniciais:

1- Criar modelos de acesso e exploração pública e livre da informação pertinente para a (auto)regulação

pelos participantes dos objetivos nas dinâmicas qualificantes;

2- Sistematizar ferramentas de teste e avaliação, que permitam aferir de forma estruturada e continuada as estratégias qualificantes por dois actores, nas competências digitais orientadas para a inclusão e a igualdade;

3- Promover a generalização e transferibilidade aos decisores, actores e gestores das melhores práticas demonstradas;

4- Capacitar a comunidade para uma avaliação on going autonomizadora melhorando a resiliência em rede, de forma dinâmica, que permita uma resposta rápida e qualificante;

5- Contribuir para a avaliação da parte de decisores.

Tratando-se de uma investigação-acção, os objectivos foram operacionalizados de acordo com os participantes e os seus projectos. Neste campo, destacamos a temática das migrações e do empreendedorismo migrante, assim como a importância central dada aos ODS, enquanto factor estruturante da eficácia e sustentabilidade global dos investimentos, o que é mesmo reconhecido no planeamento do próximo **quadro** comunitário e na construção global dos indicadores da União Europeia.

Nesta adequação aos problemas detectados pelos protagonistas, tendo sempre presente que os objectivos operacionais são de capacitação e avaliação e que as temáticas de migrações e empreendedorismo impuseram a sua urgência ao longo do projecto, o **quadro** da competitividade e da sustentabilidade

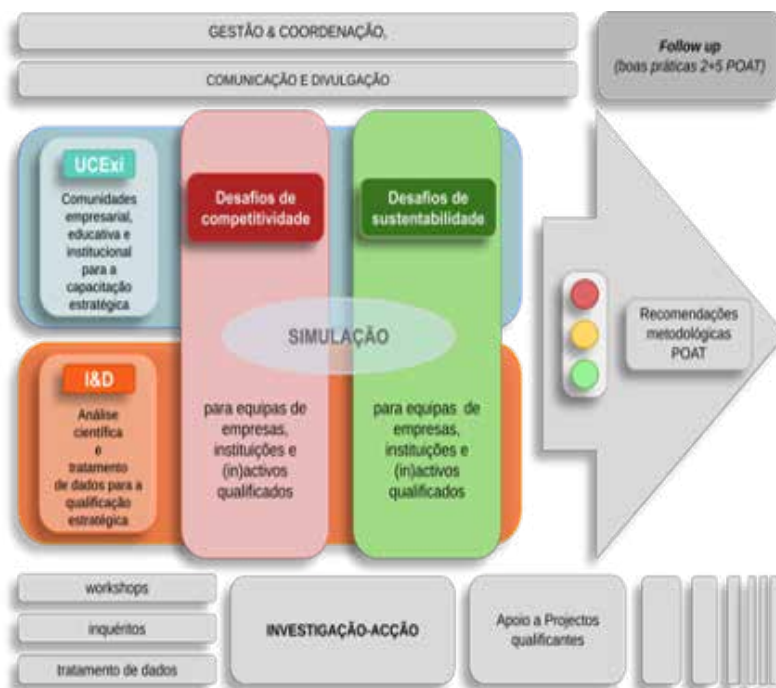


Figura 1 Metodologia de investigação-acção

dá a pertinência estratégica que se espera dos resultados.

PARTICIPANTES	
Empresas	14
Grupos de estudantes	3
Ensino e formação	3
IPSS	2
Entidades gestoras	2

Tabela 1 tipologia de participantes

Dessa forma, destaca-se o empreendedorismo para criação e proposição de novos projetos, seu conceito envolve um ato de inovação que envolve desenvolver em recursos já existentes uma capacidade de produzir riqueza nova (Drucker, 1986), ou seja, uma perspectiva de criação de produtos ou serviços para atender quaisquer necessidades dos clientes. Atualmente o empreendedorismo está muito relacionado a abertura de uma empresa formal em um ou mais setores de atividades: primário, secundário ou terciário da economia.

Já o Empreendedor é aquele que se dispõe às atividades de empreender, individualmente ou com sócios ou funcionários (Drucker, 1986). Apesar de o empreendedor ter já uma longa história, o estudo das competências empreendedoras é um tema recente das análises, e mais ainda o do impacto das políticas públicas que apoiam o empreendedorismo. A seguir apresenta-se o referencial teórico do estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

O enquadramento teórico situa-se na confluência da avaliação de políticas públicas, da sustentabilidade e do empreendedorismo e competências empreendedoras. Teve por fio condutor compreender os pontos positivos e as limitações para o papel das motivações, conhecimentos e condicionantes externas na capacitação para melhoria de controlo, mudança e comunicação no sucesso dos fundos públicos. (REF BIB)

Avaliação de Políticas Públicas e Projetos

A avaliação de projetos e políticas públicas pode ser de processos ou de impactos (Rosa et al., 2021), onde a primeira tem o objetivo de aferição da eficácia, que engloba a análise das diretrizes concebidas em relação ao alcance das metas desejadas. Por outro lado, a segunda tem uma ambição mais ampla e complexa, pois se refere aos efeitos da legislação/plano/programa/projeto sobre seu público-alvo. Nesta última, é preciso identificar: a) definições claras dos objetivos da política que se desdobrou em legislação/ plano/programa/projeto; b) especificação dos critérios de "sucesso"; e c) medidas de aferição do "sucesso" ou "fracasso" da política pública (Rosa et al., 2021).

Para Rosa et al., (2021) é importante investigações que tenham o objetivo de avaliar ou acompanhar uma política pública ou projeto, pois devem considerar que estas, após desenhadas e formuladas, desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou

sistema de informação. Quando postas em ação, são implementadas, ficando daí submetidas a sistemas de acompanhamento e avaliação. É fundamental avaliar determinada política pública para compreender se está contribuindo positivamente para distribuição de bem-estar, empregos, se está promovendo mudanças nos sistemas econômico e social destinados a alcançar os resultados desejados.

Nesse sentido, Rezende et al. (2021) destacam que projetos de financiamentos sejam estudados juntamente com outras políticas e programas com os quais articula para que os formuladores dos projetos possam corrigir falhas no desenho de políticas públicas e financiamentos. A correção de possíveis falhas na formulação deve ser um dos objetivos da avaliação de políticas públicas.

Diversos estudos sobre a implantação de projetos de financiamentos como de Rezende et al. (2021) concentram-se nas burocracias existentes onde as avaliações de suas percepções e como estão agindo durante o processo são necessários, uma vez que podem modificar as políticas públicas e influenciam diretamente os resultados. Dessa forma, as práticas avaliativas desenvolvidas devem ser sempre consideradas nos estudos e os gestores dispostos para melhorar os planejamentos, execução e avaliação dos projetos.

Já para Macêdo et al. (2021) a avaliação dos projetos pode se dar por meio de aspectos qualitativos, como, também, referências e padrões quantitativos, como metas. Entende-se que a avaliação não é um processo simples, e, se for demasiadamente complexo, não gerará o resultado desejado, pelo contrário, deve se estruturar em metas transparentes e por aspectos de responsabilidade. Para se avaliar com efetividade é necessário um sistema de tomada de decisão com uma correspondência com o ciclo gerencial de planeamento, execução e controle. Por outro lado, quando as escolhas públicas são impregnadas de apadrinhamento e nepotismo, essas características promovem a inversão da decisão mais adequada sobre a aplicação e execução dos fundos de investimentos.

A democracia participativa tem desempenhado um papel fundamental na transparência dos fundos e sua aplicação, especialmente dado os pressupostos de governança pública, falibilidade humana e necessidade de alinhamento das demandas sociais com o que é praticado (Macêdo et al., 2021). Tais pressupostos basilares da democracia requerem a ação dos cidadãos, quando atuam na fiscalização do uso de recursos públicos.

A Empreendedorismo e Competências empreendedoras

Nesse contexto, destacam-se os dados registrados por meio da investigação em Portugal do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019), onde o empreendedorismo emerge também da oportunidade e da necessidade do empreendedor. Foram considerados empreendedores por oportunidade aqueles que, quando inquiridos, afirmam ter iniciado o negócio principalmente pelo fato de terem percebido uma oportunidade no ambiente. Por outro lado, o empreendedor



por necessidade são aqueles que afirmam terem iniciado o negócio pela ausência de alternativas para a geração de ocupação e renda. Em 2019, se observou um pequeno aumento na relação entre empreendedores por oportunidade e por necessidade em Portugal.

De acordo com o relatório GEM (2019), a Taxa de Atividade Empreendedora Early-Stage Total - TEA mede "a proporção de indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos que estão envolvidos na criação e gestão de negócios que proporcionaram remunerações por um período de tempo até três meses (negócios nascentes) ou por um período de tempo entre os três e os 42 meses (negócios novos)". Em 2019, registou-se em Portugal uma Taxa "TEA de 12,9%, resultado bastante superior ao de 2016 (8,2%, aumento superior a 50%)". Observa-se uma tendência de aumento da taxa TEA em Portugal, existindo "um maior número de empreendedores earlystage no país (cerca de 13) por cada 100 indivíduos em idade adulta (18-64 anos)". Percebe-se que Portugal acompanha a tendência registada em "alguns países de referência no empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios, tais como os EUA e o Canadá". Nesse sentido, a taxa TEA registada em Portugal é "ainda relativamente alta dentro do grupo das economias de rendimento alto, posicionando-se no 20º lugar (em 2016 ocupava o 44º lugar)" (GEM, 2019).

Em relação aos setores econômicos, o que se registou uma maior percentagem de atividade empreendedora, nascente ou nova, foi o setor orientado para o consumidor, sendo que este reuniu 51% dos empreendedores early-stage". Resultado semelhante ao verificado no levantamento em 2016. "As principais motivações dos empreendedores early-stage portugueses para criarem novos negócios foram a escassez de oportunidades de emprego e a necessidade de aumentar o nível de rendimento. Seguiram-se, por ordem decrescente, a necessidade de fazer a diferença no mundo e a continuação da tradição familiar" (GEM, 2019). Outros resultados apontam mais empreendedores homens, com idade entre 25 e 34 anos e pós-graduados.

Discute-se também um conjunto de competências específicas para os empreendedores, entendimento de inovação, empreendedorismo e oportunidade versus necessidade para abertura do negócio. Em Portugal, em 2019, mais de 61% da amostra de investigação considerou possuir o conhecimento, experiência e competências necessárias para iniciar um projeto empresarial. Por outro lado, cerca de 53% dos indivíduos consideraram existirem boas oportunidades para iniciar um negócio nos seis meses seguintes à realização da sondagem (GEM, 2019).

Competências empreendedoras

O empreendedor deve possuir determinadas competências que são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenho superior (McClelland, 1973). Nos últimos 20 anos têm-se desenvolvidas investigações sobre competências relacionando a resultados ou entregas organizacionais, não

basta ter as competências, precisa obter resultados efetivos (Fleury & Fleury, 2004). A seguir apresenta-se



na **Figura 1** as competências empreendedoras de Man e Lau (2002, 2008):

Figura 2 Competências Empreendedoras

Diversos autores como Man e Lau (2002, 2008) destacam a importância das Competências Empreendedoras - CE e seu mapeamento, avaliação e desenvolvimento. No primeiro estudo em 2002 destacaram as CE relacionadas: a) Oportunidade (identificação, avaliação e busca), b) Relacionamento (construção, manutenção e uso de redes de relacionamentos e de confiança), c) Conceituais (pensamento intuitivo, visão de diferentes ângulos, inovação e avaliação de riscos), d) Administrativas e organizadoras (planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle), e) Estratégicas (visão, fixação e avaliação de objetivos e posição de mercado, usos do alcance e capacidades do negócio, realização de mudanças estratégicas e controle de resultados estratégicos), f) Comprometimento (com os objetivos de longo prazo, com os empregados, com crenças e valores com objetivos pessoais e devoção ao trabalho). Já no segundo estudo em 2008 ampliaram com as CE de: g) aprendizagem (capacidade dos empreendedores de aprender a aprender, capacitando-os para experiências cada vez mais complexas por meio da aquisição de novos conhecimentos), h) relacionamento (capaz de criar e fortalecer uma imagem de confiança e reputação junto a parceiros atuais ou futuros), i) inovação (capacidade de replicar o seu portfólio de serviços ao maior número de clientes possível, por meio da ampliação e reconfiguração para cada cliente dos elementos adaptáveis de cada serviço oferecido), e j) sociais (capacidade de construir e manter relacionamentos de confiança com stakeholders, de utilização das redes sociais para adquirir e fortalecer eventuais oportunidades de negócios ou obtenção de recursos e capacidades específicas para o empreendimento, totalizando dez competências empreendedoras (Man, Lau, 2002, 2008). A seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos da investigação.

Sustentabilidade e ODS

Tem sido destaque entre as prioridades das políticas

públicas a preocupação com a sustentabilidade dos investimentos e o seu impacto na ambiente e na sociedade. Isto pode mesmo ser verificado entre as prioridades estabelecidas para o próximo **quadro** comunitário, em que os ODS são factor guia (REFBIB). Os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável foram aprovados na ONU em 2015 para seu atendimento até 2030 com uma agenda mundial para todos os países do mundo. Essa agenda está pautada em cinco áreas de importância (ou chamados 5 Ps): 1) Pessoas: Erradicar a pobreza e a fome de todas as maneiras e garantir a dignidade e a igualdade; 2) Prosperidade: garantir vidas prósperas e plenas, em harmonia com a natureza; 3) Paz: promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas; 4) Parcerias: implementar a agenda por meio de uma parceria global sólida; 5) Planeta: proteger os recursos naturais e o clima do nosso planeta para as gerações futuras (UN, 2015).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Vamos centrar a apresentação da componente metodológica em dois aspectos: o enquadramento da investigação-acção e as técnicas e instrumentos

Investigação-acção

Esse estudo utilizou o método de investigação-acção no processo da abordagem qualitativa, visto que os recursos metodológicos associados às abordagens qualitativa estejam a serviço da ampliação, aprofundamento, compreensão, e atualização do conhecimento, o percurso deve ter o rigor científico e metodológico. As investigações de caráter qualitativo, partem da construção contextualizada de problemas que merecem ser investigados e caracteriza-se pelo esforço de coletar materiais em diversas fontes, por meio do contato direto, intenso e prolongado entre o investigador e os atores sociais implicados, explorando recursos metodológicos que permitam fundamentar exercícios de descrição para fins de compreensão dos fenômenos investigados, segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (Lima, 2005).

De acordo com Lima (2005, p. 145) o método de investigação-acção é relevante, pois prevê investigações que associam investigadores e representantes da realidade investigada. O processo que envolve as atividades de localização, recolha, seleção, tratamento e interpretação dos materiais reunidos exigem maturidade teórica e elevado investimento em tempo. Pressupõe a existência de um olhar profundo e prolongado sobre a realidade

investigada e a existência de lentes teóricas que permitam o investigador olhar e ver a realidade, ou seja, atribuir sentido ao material empírico reunido (Lima, 2005).

A investigação-acção quando aplicada adequadamente, contribui para processos democráticos, efetivos e contínuos de aprendizagem e de mudança organizacional. A aprendizagem organizacional decorre da participação ativa dos investigadores e dos colaboradores na condução do processo de investigação. Razão pela qual a utilização do referido método não pode ser feita à revelia dos colaboradores e, muito menos, dos dirigentes da organização (Thiollent, 2000).

Para efeitos da candidatura foi também considerado que o paradigma da investigação-acção é o mais adequado, quando o contexto é de incerteza, complexidade, imprevisibilidade, necessidade de apropriação pelos destinatários e qualificação na decisão, pois permite aos participantes ultrapassar a fragmentação de interesses, a opacidade / desconhecimento (desconfiança, até), a instrumentalização das respostas que colocam em risco os fins últimos do desenvolvimento societal. Isto porque este paradigma ancora na construção comum de conhecimento, partilhas de valores e comportamento ético para a resolução cada vez mais qualificada de problemas comuns.

Por outro lado, em investigação-acção, a ciência em vez de procurar objectividade pelo distanciamento, resolvendo os “problemas dos outros”, assume-se como vivendo numa casa comum, riquíssima de problemas e sendo chamada a ser parte da solução, e em vez de apresentar uma leitura da realidade como frio espelho de laboratório, constrói uma rede de activa de perguntas-respostas património para a prática dos participantes.

Técnicas e instrumentos de pesquisa

Foram desenvolvidas no decorrer dessa investigação-acção: i) simulações com alunos de licenciatura e Tesp; ii) workshops com futuros empreendedores, empreendedores, docentes, alunos licenciatura e doutorandos; iii) grupo focal com especialistas doutorandos e docentes; iv) análises de relatórios GEM (2019), fontes de financiamentos POAT e Portal Finanças.

Destacamos a produção e partilha de conhecimento sobre os programas de financiamento e a sua discussão

A seguir é apresentado o **Quadro 1**, com diversas possibilidades de financiamentos públicos (FEEI) em Portugal para empreendedores:



Típos	Objetivos	Condições de acesso	Apoio	Situação candidatura	Interesse
Turismo	Investimento material e imaterial. Avalia o impacto na igualdade e no ambiente	Só turismo: Empresas criadas, ou a criar	PT2020 Fundo Turismo Até €4.5 milhões e 80% Reembolsável: até 15 anos sem juros (4 anos de carência)	31 de Dezembro de 2022	Diáspora Turismo
Ambiental	Investimento (material max 10%) edifícios de serviços	Só serviços Estar constituída	PRR - Fundo ambiental 70% até 200.000 euros não reembolsável	29 de julho de 2022	Diáspora Serviços
Diásporas	"Transição digital" ii. "Economia Circular"	Indústria e outras	PT2020 PAPN Até 60% de 235.000 euros	19 Março 2021	Majora 5%

Destaca-se no **quadro 2** algumas oportunidades de financiamentos (FEEI) em Portugal para empreendedores e diásporas com percentuais de majoração. Essas oportunidades são publicadas em diversos sites, não existe uma unificação para busca. Em Portugal há os "recibos verdes" (trabalho autônomo com emissão de nota fiscal para os clientes) como um incentivo do governo para todos os empreendedores, pois nos 12 primeiros meses de atividades não há pagamento de Segurança Social e tem a isenção de impostos (IVA, IRS) até 12.500 euros por ano. São características muito similares ao MEI - Micro empreendedor individual no Brasil.

No **Quadro 2** apresenta-se os diversos apoios com suas vantagens e desvantagens em determinadas situações profissionais.

Situação	diáspora?	Apoios	vantagens	desvantagens
Criar empresa	SIM	Consultoria e financiamento: inovar, internacionalizar	Rápido (empresa na hora) Flexível médio na fiscalidade	Responsabilidades sociais e regulamentos
Recibo-verde (MEI)	não	12 meses de isenção, iva > 12500 euros	Rápido, Flexível.	Baixo na fiscalidade e protecção social
Trazer empresa brasileira	varia	Criação de emprego Apoio IDE, varia	Ganhos de escala e mercado europeu	Demora, complexidade
Trabalhador por conta de outrém	não	Não directamente	Segurança, mesmo que a prazo	Rendimento pré-estabelecido

Outras ferramentas de avaliação e capacitação estão a ser trabalhadas com os participantes podendo mesmo vir a fazer parte do seu património de gestão e prestação de serviços enquadrados pelos fundos comunitários, o que pode mesmo induzir uma maior eficácia, pela apropriação e desenvolvimento em contexto real, e não apenas de simulação.

Por fim, as observações das dinâmicas de candidaturas permitiram extrair informação muito relevante sobre limitações e boas práticas nas candidaturas

RESULTADOS

Entre os resultados, vamos concentrar-nos na componente em que estivemos em interacção com os empreendedores, para inquirir, testar, simular e capacitar.

Destacamos a participação de empresas, cujo contributo foi fundamental para a análise dos processos relativos à eficácia e eficiência dos fundos comunitários.

Sectores das empresas participantes



Gráfico 1 sectores



Gráfico 2 dimensão

A maior parte das empresas tiveram oportunidade de se envolver em momentos de capacitação, apesar de 6 entre elas apenas participarem numa dinâmica de avaliação ex-post, dado que as candidaturas já tinham encerrado.

De destacar que das empresas participantes, cinco têm uma forte interacção com a população migrante, procurando soluções de integração seja pela sua contratação, seja pela prestação de serviços

WORKSHOPS

Para cada um dos públicos-alvo e instrumentos metodológicos podem ser elencados resultados que se têm submetido a discussão. Entre estes destaca-se o papel dos workshops como ponto charneira de divulgação, recolha e capacitação.

Data	local	destinatários	objectivos	tema
outubro 2021	on line	Docentes	divulgar	POAT 0069
novembro 2021	ABS	Summit	divulgar	POAT 0069
maio 2022	ABS	Alunos	divulgar	Projectos empreendedores
julho 2022	UMinho	CIMDAB	divulgar	Diáspora e empreendedorismo
agosto 2022	on line	Protagonistas	capacitar	estratégia nas candidaturas
setembro 2022	on line	Protagonistas	capacitar	empreender /criar empresa
setembro 2022	on line	Protagonistas	capacitar	responsabilidade social

Tabela 3 workshops e seminários



Além dos workshops de divulgação e discussão, tal como é exemplo a figura acima, foram realizados três workshops de capacitação para avaliação de aspectos fundamentais dos fundos de financiamentos do POAT-2020. Para os participantes fazerem suas inscrições foi utilizado o googleforms e divulgado a lista de interessados nos workshops (alunos de licenciatura, alunos de Tesp, alunos de doutoramentos, empresários, futuros empreendedores, docentes) no link:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfw-CdVuBXeK2DrU27Y41Tk1XbTL-zUimFtqJ3E13PsUAX4xA/closedform>

Foram utilizadas várias plataformas digitais em teste para projecções dos slides, apresentações e debates dos workshops no link: <https://ia4abs-poat0069.moodlecloud.com/login/index.php>

Focando nos workshops de capacitação, de um total de 7 workshops, foram realizados três workshops nos meses de agosto de setembro de 2022, com potenciais empreendedores em Portugal, visando informar sobre processo de submissão de projectos de fomento, tipos de competências empreendedoras e como desenvolvê-las, processo de criação de empresas e legislação em Portugal, ferramentas de gestão de



empresas como SWOT, Canvas, planeamento, estratégias de responsabilidade social, sustentabilidade, os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável – Agenda 2030 e o pacto global. (HELDER)

1. Workshop com o tema: Capacitar potenciais empreendedores para o sucesso em projetos com apoios públicos (FEEI) foi realizado em 22 de Agosto de 2022 com os ministrantes: Sr. Carlos Guerra (AHPTUS), Prof. Helder do Carmo (ABS) e Prof. Silvio Stéfani (Unicentro e ABS). Contou com a participação de XX pessoas e teve ótima execução e avaliação dos participantes. Os conteúdos ministrados foram ferramentas SWOT, Canvas, Marketing, etapas de submissão de projetos, editais em curso dos fundos FEEI, aspectos financeiros e da proposta, etc.

ATLÂNTICO BUSINESS SCHOOL **Ahptus** **Academy de Competências**

CAPACITAR: POTENCIAIS EMPREENDEDORES PARA O SUCESSO EM PROJETOS COM APOIOS PÚBLICOS (FEEI)

NOVA DATA
22 DE AGOSTO 2022 - 18H ÀS 19H30
 Carlos Guerra: AHPTUS (pt)
 Helder do Carmo: ABS (pt)
 Silvio Stefani: UNICENTRO(br) ABS(pt)

PARTICIPE

PROGRAMA
 18:00 APRESENTAÇÃO: Participantes e projecto IA4ABS (Helder do Carmo)
 18:10 EMPREENDER: estratégia e competências (Silvio Stefani)
 18:20 PROJECTOS DE SUCESSO: candidaturas a financiamento público (Carlos Guerra)
 18:40 SIMULAÇÃO DE PROJECTOS (Grupos)
 19:15- DISCUSSÃO E CONCLUSÕES (Silvio Stefani)
 19:25 FECHO (Helder do Carmo)

Gratuito sujeito a inscrição

2. Workshop com o tema: Como criar empresa e iniciar candidatura foi realizado em 29 de agosto de 2022 com os ministrantes: Sr. Pedro Neves (CR2A, Ceteocontas), Prof. Helder do Carmo (ABS) e Prof. Silvio Stéfani (Unicentro e ABS). Os conteúdos ministrados foram: competências individuais e competências empreendedoras, como criar empresas e sua legislação em Portugal, aspectos contabilísticos e legislação pertinente, assim como serviços de apoio ao empreendedorismo, inclusive incubação.

ATLÂNTICO BUSINESS SCHOOL **CR2A** **CETEOCONTAS** **GABINETE DE CONTABILIDADE, LDA.**

COMO CRIAR EMPRESA E INICIAR CANDIDATURA

PARTICIPAÇÃO LIVRE (SUJEITA A INSCRIÇÃO PRÉVIA)
29 DE AGOSTO 2022 - 18H ÀS 19H30

Pedro Neves (CR2A, Ceteocontas)
Helder do Carmo (ABS)
Silvio Stefani (ABS, UNICENTRO)

PARTICIPE

<https://forms.gle/QVGPksY9qAJD7u9>

Para participar, por favor, preencha o formulário

PROGRAMA
 18:00 APRESENTAÇÃO: Participantes e projecto IA4ABS (Helder do Carmo)
 18:10 EMPREENDER: criação de empresas em Portugal (Silvio Stefani)
 18:30 PROJECTOS DE SUCESSO: A Criação de Empresas em Portugal (Pedro Neves)
 18:45 PROCESSOS DE CANDIDATURA - Simulação (Helder do Carmo)
 19:15 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES (Silvio Stefani)
 19:30 FECHO (Helder do Carmo)

Gratuito sujeito a inscrição

3. Workshop com o tema: Desafios Societais: somos responsáveis, que foi realizado em 12 de setembro de 2022 com os ministrantes: Sr. Manuel Ribeiro e Sra. Alexandra Camacho (KSocial), Prof. Helder do Carmo (ABS) e Prof. Silvio Stéfani (Unicentro e ABS). Contou com a participação de XX pessoas e teve ótima execução e avaliação. Os conteúdos ministrados foram sustentabilidade, objetivos do desenvolvimento sustentável - Agenda 2030, responsabilidade social e ambiental para projetos FEEI e empreendimentos e projetos.

Na sequência foi realizado um grupo focal de discussão e avaliação em 17 de setembro de 2022 com

ATLÂNTICO BUSINESS SCHOOL **IA4ABS** **KSOCIAL** **CEBIA** **CS&S&S**

DESAFIOS SOCIETAIS: SOMOS RESPONSÁVEIS?
NOVA DATA
12 DE SETEMBRO 2022 - 18H ÀS 19H30

Manuel Ribeiro e Alexandra Camacho (KSocial)
Silvio Stefani (ABS, UNICENTRO), Helder do Carmo (ABS)

PARTICIPE

<https://forms.gle/2UoRf9q9t9>

Gratuito sujeito a inscrição

diversos participantes dos workshops e foram abordados aspectos positivos e negativos dos três eventos realizados em agosto e setembro de 2022. Muitos participantes ressaltaram a qualidade dos conteúdos ministrados e dos palestrantes e a necessidade de realizar mais workshops para os futuros empreendedores aprofundando os temas e desenvolvendo competências para os participantes.



AVALIAÇÕES DAS ACÇÕES

- Pesquisa bibliográfica
- Fontes quantitativas
- Análise de casos a projectos
- Entrevistas e questionários
- Workshops de divulgação e capacitação
- Simulação e observação (participante)

Recomendações ao ecossistema de avaliação relativamente à utilização das técnicas

- Pesquisa bibliográfica
- Fontes quantitativas
- Análise de casos a projectos
- Entrevistas e questionários
- Workshops de divulgação e capacitação
- Simulação e observação (participante)

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esse artigo teve como objetivo principal apresentar as contribuições do projeto de investigação-ação da Atlântico Business School POAT-01-6177-FEDER-000069 desenvolvido com sua avaliação pormenorizada e os apontamentos de soluções para os pontos fracos identificados no seu percurso.

Nesse sentido, deve-se distinguir as competências empreendedoras seja qual for a sua manifestação, seja na criação/gerência de empresa, PME, ou mesmo grande empresa, seja integrado no trabalho por conta de outrem, seja MEI, seja em iniciativas de terceiro sector.

De acordo com o GEM (2019), comparando outros países europeus com Portugal, encontra-se em linha com a média das economias de rendimento elevado, nas quais as intenções empreendedoras para os três anos seguintes ao estudo tendem a ser mais reduzidas devido a um maior receio de falhar e a uma percepção mais negativa face às oportunidades e competências, quando comparado com as economias de rendimento baixo. As taxas médias de prevalência de competências empreendedoras observadas nas economias de rendimento baixo e médio foram superiores às registadas para as economias de rendimento elevado (GEM, 2019).

O entendimento, mapeamento e desenvolvimento das competências empreendedoras são fundamentais para o desempenho efetivo do empreendedor e podem contribuir significativamente para o sucesso do empreendimento, como as informações do GEM (2019).

Esse estudo possui limitações relacionadas a amostra de pesquisa e período de análise e os resultados não podem ser generalizados, mas fornecem importantes contribuições para o entendimento do empreendedorismo, competências empreendedoras e a situação empreendedora em Portugal.

Apresenta-se uma agenda de investigação para estudos futuros envolvendo: i) realização de entrevistas com empreendedores para compreender as dificuldades na gestão dos negócios; ii) desenvolver levantamento de competências empreendedoras e gerenciais necessárias para as atividades empresariais; iii) investigar as práticas de gestão da sustentabilidade e objetivos do desenvolvimento sustentável das empresas em Portugal; iv) investigar as ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas em projetos e na gestão dos negócios; v) identificar acções de ODS das empresas de Portugal de 2015 em diante, entre outras.

REFERÊNCIAS

- [138] Drucker, P. F. (1986). *Inovação e espírito empreendedor*. Cengage Learning.
- [139] Fleury, M. T. L. & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando Estratégia e Competências. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(1), jan-mar.
- [140] GEM - Global Entrepreneurship Monitor. (2019). *Estudo de avaliação sobre as dinâmicas empreendedoras em Portugal 2019-2020 – GEM Portugal*. <https://www.gemconsortium.org/report/50925>
- [141] Lima, M. C. (2005). O Método de Pesquisa-Ação nas organizações: do horizonte político à dimensão formal. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 3(2), 139-152. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11385/o-metodo-de-pesquisa-acao-nas-organizacoes--do-horizonte-politico-a-dimensao-formal/i/pt-br>
- [142] Macêdo, J. M. A., Silva, A. R. P., & Silva, J. D. G. (2021). Avaliação de gestores, programas e políticas públicas: uma análise experimental a partir da percepção dos cidadãos brasileiros. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 16(3), 124-147. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.43263
- [143] Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142. Doi: 10.1016/S0883-9026(00)00058-6
- [144] Man, T. W. Y., Lau, T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: an investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(3), 257-276. Doi: 10.1080/08276331.2008.10593424
- [145] McClelland, D. C. (1973). *Testing for Competence*



rather than Intelligence. *American Psychologist*, 1-14, jan.

[146] POAT - Programa Operacional de Assistência Técnica 2020. <https://poat.portugal2020.pt/>

[147] Resende, T. C., Souza, W. J., Emmendoerfer, M. L., & Ferreira, M. A. M. (2021). Policy Evaluation: Systematic Review about a Pay-Forperformance Programme in Public Health in Brazil. *Revista de Ciências da Administração*, 23(59), 63-77. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e71543>

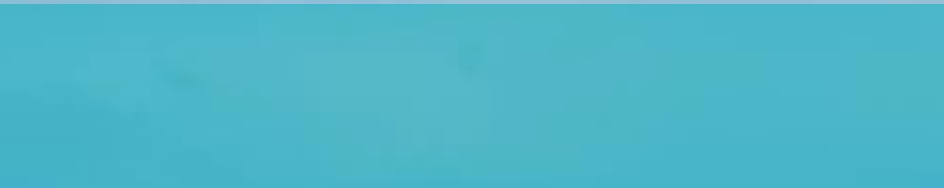
[148] Rosa, F. A., S. R. Stefano, S. R., Lara, L. F., & Bernardim, M. L. (2021). Políticas públicas de emprego e

renda no Paraná e sua efetividade. *INTERAÇÕES*, 22(2), p. 369-386. <https://doi.org/10.20435/inter.v22i2.2661>

[149] Thiollent, M. (2000). *Metodologia da pesquisa-ação*. 10ª ed. São Paulo: Cortez.

[150] UN (2015). United Nations. The 2030 agenda for sustainable development. A/RES/70/1 UN. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

[151]





INDÚSTRIA 4.0



NOVOS ARRANJOS DE PESQUISA E INOVAÇÃO (NAPIS) PARANAENSES: ESTUDO DE CASO SOBRE O VALE DO GENOMA EM GUARAPUAVA-PR

Gledson Leonardo Ferreira dos Santos, Claudio Luiz Chiusoli, Josélia Elvira Teixeira, Silvio Roberto Stéfani, Aline Cristine Ribeiro Ferreira dos Santos

Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO, Paraná, Brasil
gled3000@yahoo.com.br; prof.claudio.unicentro@gmail.com; joseliateixeira@unicentro.br; professorsilvio2013@gmail.com ; opheliac_aline@yahoo.com.br

RESUMO

Objetivo do estudo: Este trabalho visa identificar em qual estágio de transição as tecnologias aplicadas a saúde humana encontram-se dispostas no Vale do Genoma, segundo o que nos propõe os estudos de Chanchaichujit et al (2019). Os estágios de transição são quatro: Healthcare 1.0, Healthcare 2.0, Healthcare 3.0 e Healthcare 4.0.

Metodologia: Tomando-se a literatura em tela como base, foram feitas visitas ao locus da intervenção aos moldes de um estudo de caso, onde foram realizadas entrevistas, registros fotográficos, anotações em diário de campo e posteriormente avaliações de dados abertos e análise de discurso do Lançamento e dos Pitch Days de 1 a 4 do Vale do Genoma na plataforma Youtube.

Originalidade / Relevância: Na revisão sistemática de literatura nota-se uma quantidade inexpressiva de publicações sobre a temática nas principais bases de dados.

Principais resultados: Como resultado das análises identificou-se que o Vale do Genoma encontra-se síncrono ao estágio Healthcare 4.0 no tocante às biotecnologias, outrossim, o conceito de indústria 4.0 ainda não esteja internalizado na cultura organizacional.

Contribuições metodológicas e para a gestão: O pano de fundo deste estudo de caso é dar materialidade neste caso de parcerias público privadas, para que possam servir de incentivo e instrumento a tais iniciativas, possibilitando serem replicadas na busca por soluções das dinâmicas das políticas públicas de fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação, materializando as capacidades nacionais, muitas vezes subjugadas.

Conclusões: O empreendimento propõe-se a alavancar as pesquisas genômicas no país, apesar de pouco maturado, demonstra coesão e arrojamento em seus propósitos.

Palavras-Chaves: Indústria 4.0; Biotecnologia; Clusters de inovação; Vale do Genoma

Código JEL: L6, L65, O17

ABSTRACT

Objective of the study: This work aims to identify in which stage of transition the technologies applied to human health are arranged in the Genome Valley, according to what the studies by Chanchaichujit et al (2019) propose. There are four transition stages: Healthcare 1.0, Healthcare 2.0, Healthcare 3.0 and Healthcare 4.0.

Methodology: Taking the literature on screen as a basis, visits were made to the intervention locus in the form of a case study, where interviews, photographic records, field diary notes were carried out and later open data evaluations and discourse analysis of the Launch and Pitch Days from 1 to 4 of Vale do Genome on the Youtube platform. **Originality / Relevance:** In the systematic literature review, an inexpressive amount of publications on the subject in the main databases is noted.

Main results: As a result of the analysis, it was identified that the Genome Valley is synchronous with the Healthcare 4.0 stage with regard to biotechnologies, in addition, the concept of industry 4.0 is not yet internalized in the organizational culture.

Methodological and management contributions: The background of this case study is to give materiality to this case of public-private partnerships, so that they can serve as an incentive and instrument for such initiatives, enabling them to be replicated in the search for solutions to the dynamics of public policies for promotion of research, development and innovation, materializing national capacities, which are often subdued.

Conclusions: The project aims to leverage genomic research in the country, despite being little matured, it demonstrates cohesion and boldness in its purposes.

Keywords: Industry 4.0; Biotechnology; Innovation clusters; Genome Valley

JEL Codes: L6, L65, O17



INTRODUÇÃO

A fluidez da implementação tecnológica constituiu-se de ponto nevrálgico àqueles que visam o incremento da produtividade, sendo mister sua compreensão para a assertividade do processo decisório. A expectativa por um horizonte de eventos a ser doravante descortinado impacta energeticamente no comportamento dos atores, os quais reagirão de forma conservadora ou arrojada em consonância às suas respectivas projeções e capacidades. Indubitavelmente o peso de uma inovação pode auferir bons resultados, o ineditismo costuma bem remunerar seus destemidos players, mas é extremamente salutar que essa empreitada venha revestida de um coeso processo, onde algumas variáveis não podem ser negligenciadas ao risco de probabilístico colapso (Rosenberg, 2006).

Atualmente estamos vivenciando a denominada "Quarta Revolução Industrial", cujos impactos se processam numa velocidade descomunal, causando um sentimento dual de entusiasmo e temor, nosso nível de percepção ainda está aquém de compreendê-la, pois a mesma comporta-se como um simbiótico multifacetado de coisas, onde lhe converge toda a gama de conhecimento e expertises da atualidade. Originou-se na virada do século sedimentada na revolução digital, caracterizando-se por uma internet mais ubíqua e modular, sensores menores, mais baratos e mais sofisticados. Valhe-se de recursos que vão de inteligência artificial, aprendizagem de máquinas e dispositivos mecatrônicos até avançadas pesquisas nas áreas de engenharia genética (Schwab, 2016). Nesse diapasão, o governo brasileiro, visando mitigar a já acentuada assimetria e alinhar-se de forma mais pragmática ao cenário internacional, instituiu em 2016 o "Novo Marco Legal da Ciência e Tecnologia", sob a égide da Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016 (BRASIL, 2018) e em consonância à mesma, o governo paranaense estabelece a Lei nº 20.541 de 20 de abril de 2021 (Paraná, 2021). Fruto dessas iniciativas, descortina-se o Vale do Genoma em Guarapuava-PR, empreendimento signatário da rede NAPI (Novos Arranjos de Pesquisa e Inovação) paranaense que visa promulgar o desenvolvimento científico e tecnológico na sinergia entre pesquisas genômicas e AI (IPEC, 2022a). Em razão do protagonismo do projeto a nível nacional, este trabalho visa identificar em qual estágio de transição as tecnologias aplicadas a saúde humana encontram-se dispostas no Vale do Genoma, ou seja, se há alinhamento as premissas da indústria 4.0 no tocante às biotecnologias, segundo o que nos propõe os estudos de Chanchaichujit et al (2019).

REVISÃO DE LITERATURA

Indústria 4.0

De acordo com Oztemel & Gursev (2020), o termo indústria 4.0 fora cunhado na Alemanha, país que protagonizou a disseminação de estudos na área no começo da década passada, seguido pelos principais players da economia mundial dentre os quais, governos

vanguardistas adotaram suas respectivas medidas cabíveis, resguardadas obviamente suas vocações, prioridades e capacidades.

Schwab (2016) nos adverte que a grande rede global oportuniza a criação de fortes tendências tecnológicas, destacando-se: a física, a digital e a biológica. A primeira diz respeito ao mundo material, onde estão inseridos os veículos autônomos, impressão aditiva, robótica avançada e a criação de novos materiais; a segunda descortina-se no meio imaterial, na confluência entre sensores e internet, como IoT, criptomoedas e serviços em plataformas, tais como Uber e AirBnB; por fim, a terceira envia-se pelos caminhos da biotecnologia e genética aplicada.

Clusters

Num passado não muito distante, os Estados Unidos gozaram de uma confortável hegemonia econômica, desde o final do século XIX até o meio quarto de século posterior à Segunda Guerra Mundial. O país fora o pioneiro em equacionar problemas de ordem tecnológica com a científica, formando profissionais duais e conferindo aos mesmos uma visão holística dos processos. No período entre guerras, a educação superior ganhou destaque, diversos arranjos entre institutos e universidades foram criados e o investimento em P&D (principalmente para fins bélicos) tornou-se uma política pública; no pós-guerra houve um incremento na P&D científica, destacando-se os semicondutores e produtos de alta tecnologia (Nelson, 2006).

Em se tratando da Indústria 4.0, a participação governamental em todas as nações desenvolvidas é massiva, com dispêndio de vultuosas montas de valores em prol de seu desenvolvimento, buscando fomentar uma coesa base técnica e instrumental em sinergia com a iniciativa privada, nessa que promete ser um divisor de águas num curto interregno. Várias nações ao redor do mundo tem se organizado para melhor aportá-la, a exemplo da China, com o "Made in China 2025", cuja implementação dar-se-á em três fases distintas: a primeira entre 2015 a 2025, objetivando incluir a China como uma potência manufatureira, a segunda entre 2026 a 2035 visando alcançar lugares intermediários nesse nicho e a terceira entre 2036 a 2049 no intuito de ombrear entre as grandes potências. O desafio Chinês a longo prazo é transformar o "Made in China 2025" em "Designed in China", e suas políticas e estratégicas nacionais estão voltadas para esse objetivo, despertando o sentimento de pertencimento à população, está conseguindo uma interoperabilidade de diversos atores, todos trabalhando em sinergia para que país logre mais uma vez êxito em seus propósitos e catapulte a China na liderança econômica mundial (Li, 2018).

Por sua vez, visando salvaguardar a hegemonia de seus signatários, a União Europeia vem adotando medidas a fim de protagonizar o novo horizonte de eventos, concomitantemente aos esforços e políticas nacionais de seus próprios membros. Entre 2011 a 2020 foram identificadas 25 planos nacionais voltados a indústria 4.0 na União Europeia, voltados as Estratégias

de Especialização Inteligente-S3 da União Europeia. Percebe-se entretanto, que várias dessas iniciativas são difusas e poucas pragmáticas, destarte, olharmos com lentes ajustadas as respectivas vocações, capacidades e singularidades de cada nação; apesar do bloco da União Europeia ter destacada envergadura no contexto mundial, existem forças assimétricas entre seus partícipes (Teixeira & Tavares-Lehmann, 2022).

De forma destacada, a Alemanha protagonizou em nível mundial as políticas nacionais em prol da indústria 4.0 no ano de 2011, com robustas e enérgicas ações voltadas à digitalização de seus processos fabris, infraestrutura de rede, sistemas ciberfísicos e pesados investimentos em P&D. Segundo os dados de 2019 do Índice de Economia e Sociedade Digital (DESI), demonstram que os líderes da indústria manufatureira na União Europeia são Finlândia, Suécia, Dinamarca e Holanda; outrossim, Alemanha, França, Espanha e Holanda destacam-se com mais empresas com tecnologias avançadas facilitadoras da indústria 4.0. Itália e Suécia voltaram-se ao eixo estratégico de ofertarem tecnologias de ponta e Alemanha e Holanda concentraram suas energias no desenvolvimento de novos produtos e na otimização de seus respectivos processos industriais. Em suma, as estratégias supranacionais estruturaram a União Europeia em seis grandes clusters: infraestrutura de TIC's, P&D, tecnologias disruptivas, digitalização das PME's, educação/formação de RH especializado e normatização/regulação (Teixeira & Tavares-Lehmann, 2022).

Biotecnologia

A biotecnologia voltada à saúde humana evoluiu tecnicamente de maneira assaz significativa, tornando-se um dos dinamos da Indústria 4.0, caracterizada pela alta interdisciplinaridade e ampla gama de aplicações, tornando-se uma promissora estratégia de desenvolvimento nacional, externando efeitos positivos por toda a cadeia produtiva. Estudos sinalizam para o desenvolvimento de elevado grau de inovação, empregabilidade e lucratividade, outrossim, a incorporação dos princípios fundamentais da indústria 4.0 em prol do setor ainda não é generalizada o suficiente para criar a transformação possível (Amaral et al, 2020). No intuito de mitigar essas assimetrias, Chanchaichujit et al (2019) nos propõe uma taxonomia que nos permite dimensionar em qual estágio encontram-se dispostas às tecnologias voltadas à saúde e seu respectivo valor agregado, no qual os autores elencam cronologicamente as nuances das transições entre os estágios tecnológicos e a atenção aos e princípios fundamentais da indústria 4.0.

Novos Arranjos de Inovação e Tecnologia paranaenses

O estado do Paraná instituiu em seu Plano de Governo (Programa Paraná de 2022) diretrizes que visam orientar ações voltadas as soluções sociotécnicas apoiadas nos pressupostos da transformação digital, gestão e engenharia do conhecimento. O conceito

de Novos Arranjos de Inovação nasceu para efetivar tais diretrizes e fora introduzido através da Nota Técnica da Fundação Araucária nº 01/2019, contendo três macro diretrizes: promover o Sistema Estadual de Inovação (SEI), desenvolver um ambiente de inovação nacional e internacionalmente reconhecido e constituir um novo Sistema Estadual de Inovação. Dessas três macro diretrizes, condensam-se nove diretrizes: privilegiar ações que levem a criação de riqueza, promover os ecossistemas de inovação regionais, privilegiar crescimento horizontal, promover e mobilizar capitais humano e social, conduzir uma política de cocriação com a sociedade, contribuir para preparar o Estado e a Fundação para a transformação digital, promover soluções originais, estimular ações de internacionalização para atração de inovações e focar em áreas estratégicas para o desenvolvimento socioeconômico (Fundação Araucária, 2019).

O governo estadual elencou áreas prioritárias apoiadas no binômio transformação digital e desenvolvimento sustentável, as quais foram mapeadas pelo Conselho Paranaense de Ciência e Tecnologia: agricultura/agronegócios, biotecnologia/saúde, energias inteligentes, cidades inteligentes e sociedade/educação/economia (Fundação Araucária, 2021). Em cumprimento aos compromissos da área de biotecnologia e saúde, o NAPI tem seu ponto nodal no bairro planejado Cidade dos Lagos em Guarapuava, onde matura-se o Vale do Genoma; empreendimento que comunga esforços em governança colaborativa do Cilla Tech Park (Parque Tecnológico de Guarapuava), IPEC (Instituto para Pesquisa do Câncer), Seti (Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior), Fundação Araucária, Jacto (Fundação Nishimura de Tecnologia) e CIAg (Centro de inovação no Agronegócio) (IPEC, 2022a).

METODOLOGIA

Nesta pesquisa adotou-se a perspectiva qualitativa e interpretativa com o emprego da técnica de estudo de caso, sendo judicioso tal recurso onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas, a investigação empírica nos possibilita clarificar o entendimento das múltiplas fontes de evidência com os dados levantados, oportunizando-nos triangulá-los de forma mais assertiva, para um ajuizamento fidedigno dos resultados (Yin, 2015).

Foram feitas incursões ao empreendimento, cabe aqui destacar que o Vale do Genoma "físico" situa-se na parte superior do IPEC parte adjacente ao Hospital do Câncer de Guarapuava e as alas de quimioterapia e radioterapia do Hospital São Vicente de Paulo, setor responsável pela parte operacional das pesquisas; a outra parte situa-se a menos de 500 metros em edifício comercial, onde encontra-se lotado temporariamente o Cilla Tech Park, responsável pela parte orçamentária e fiscal. Os demais parceiros supramencionados, Seti, Fundação Araucária, Jacto e CIAg ainda não dispõem de instalações físicas no local.

No IPEC realizou-se uma reunião com a médica



biomolecular responsável pela coordenação dos laboratórios, para identificar as principais pesquisas, a estrutura laboratorial, parte do corpo técnico, os equipamentos e os motivos da criação do Vale do Genoma. Como instrumentos de pesquisa foram feitos registros fotográficos, anotações em diário de campo, encurtamento de assimetria informacional entre as partes e para finalizar uma entrevista semiestruturada visando maximizar a experiência no local em detrimento do tempo. Para a entrevista semiestruturada a qual fora escrita, seguiu-se o barema e a taxonomia proposta pelos estudos de Chanchaichujit et al (2019), respondida a posteriori pelo consenso daquele corpo técnico (tabela 1). Com o diretor de operações do Cilla Tech Park, foram tratados assuntos de ordem legal e fiscal.

Tabela 1 Estágios de transição entre das tecnologias aplicadas à área da saúde humana | Fonte: adaptação

	Estágios de transição entre das tecnologias aplicadas à área da saúde humana			
	Healthcare 1.0	Healthcare 2.0	Healthcare 3.0	Healthcare 4.0
Objetivo principal	Melhorar a eficiência e reduzir o trabalho em papel	Melhorar o compartilhamento de dados e a produtividade	Fornecer soluções centradas no paciente	Fornecer soluções de rastreamento e resposta em tempo real
Foco	Automação simples	Conectividade com outras organizações	Interatividade com pacientes	Monitoramento em tempo real integrado, diagnóstico com suporte de IA
Compartilhamento de informações	Internamente na organização	Dentro de um grupo de profissionais de saúde	Dentro de um país	Cadeia global de fornecimento de serviços de saúde
Principais tecnologias utilizadas	Sistema de Gerenciamento de Informações Laboratoriais e sistemas administrativos	Computação em nuvem, e Health Level 7	Registros médicos eletrônicos (EMR s), Big Data, sistema de otimização	IoT, Blockchain, IA, Data analytics
Limitações	Sistemas autônomos (isolados) com funcionalidade limitada	Compartilhamento de informações críticas apenas, mas não interagindo com os pacientes	Diferentes padrões usados na comunidade com interoperabilidade limitada	Tecnologias novas e não testadas, com preocupações sobre privacidade de dados

No intuito de melhor internalizar o propósito do Vale do Genoma e melhor delinear o estudo de caso, os dados oriundos de fontes primárias e secundárias foram verificados com especial atenção aos dados abertos, principalmente os institucionais (Gil, 2002). Aproximadamente mais de 524 minutos de gravações, distribuídas em 5 vídeos na plataforma Youtube passaram pelo processo de análise do discurso, visando identificar uma cultura organizacional por parte dos atores, a coesão entre os mesmos e externar os ecos da memória nos dizeres. Os vídeos objetos do estudo foram: Lançamento do Vale do

Genoma (2021), Pitch Day 1 (2021), Pitch Day 2 (2021), Pitch Day 3 (2021) e Pitch Day 4 (2021).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Pode-se afirmar com base nas análises de todos os dados que compuseram este estudo de caso, que o Vale do Genoma encontra-se majoritariamente síncrono ao estágio Healthcare 4.0 no tocante às tecnologias aplicadas à área da saúde, segundo a literatura proposta para tal. Somente o objetivo principal encontra-se fora do Healthcare 4.0, com uma discreta anacronia no estágio anterior, o Healthcare 3.0. Cinco dos seis princípios básicos da indústria 4.0 são atendidos: virtualização, modularidade, interoperabilidade, descentralização e orientação a serviços ficando somente os recursos em tempo real em não conformidade.

Pela análise dos diálogos gravados na plataforma Youtube, pode-se perceber que há bastante coesão entre os integrantes do empreendimento e o mesmo encontra-se alinhado à indústria 4.0, porém este conceito ainda não internalizou-se na cultura organizacional, os termos disrupção e quádrupla hélice reverberam como mantras nas falas dos envolvidos. A partir de 1ª hora, dezesseis minutos e dez segundos do vídeo de Lançamento do Vale do Genoma (2021), nos é revelado uma espécie de isomorfismo mimético em relação ao Vale do Silício nos Estados Unidos, local que protagonizou o ecossistema para inovação e empreendedorismo, pautado no entrelaçamento multimodal universidade, indústria e governo (Etzkowitz & Zhou, 2017).

A quádrupla hélice é uma abstração do conceito anterior, onde além dos contumazes agentes insere-se a sociedade organizada como mais um signatário da rede, fenômeno que vem tomando envergadura em parques tecnológicos e clusters de inovação (Carayannis e Campbell, 2009). O empreendimento demonstra que a sua razão é auferir lucros através da tecnologia de ponta em consonância ao bem-estar social, comungando todos os atores nesse propósito e é neste modus operandi que o Vale do Genoma converge seus esforços. Como síntese das análises, notadamente percebe-se que a quádrupla hélice saiu de seu ponto inercial e começa a prosperar em seus propósitos, destacando-se os resultados inframencionados como os mais expressivos:

1ª Hélice – Universidade:

Atualmente todas as universidades presenciais encontram-se inseridas no Vale do Genoma, são elas: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro), Centro Universitário Campo Real, Centro Universitário Guairacá e Faculdades Guarapuava. Nota-se que o empreendimento catapultou e direcionou a verticalização e horizontalização universitária, no intuito de instrumentalização de mão de obra especializada. As ações mais efetivas são:

UTFPR = especializações lato sensu em internet das coisas e MBA em engenharia de manutenção 4.0 (UFPR, 2022).

Unicentro = construção do terceiro campus

universitário na cidade, com dotação orçamentária de vinte e cinco milhões de reais líquido ao Vale do Genoma com foco nas áreas da saúde (RSN, 2022).

Centro Universitário Campo Real = pós-graduação lato sensu em agricultura digital 4.0 (Campo Real, 2022).

Centro Universitário Guairacá e Faculdades Guarapuava = incubadoras no Cilla Tech Park.

2ª Hélice – Empresa:

O Vale do Genoma consegue manter-se graças ao fornecimento de serviços, tais como: preparo de bibliotecas e sequenciamento de Nova Geração (Genomas, Exomas, Painéis Gênicos, Transcriptomas, Metagenomas, miRNA-seq, ChIP-seq e Single-cell), Análise de Bioinformática (Genomas, Exomas, RNA-seq, Metagenômica, Single-cell, ChIP-seq, miRNA-seq e Microarranjo), Sequenciamento Sanger e Extração de ácidos nucleicos (DNA e RNA) (IPEC, 2022c).

A Jacto, uma das principais parcerias do Vale do Genoma é voltada ao agronegócio e sua inserção no ecossistema é com foco no melhoramento genético e inteligência artificial com vistas a otimizar e inovar seu já estabelecido nicho negocial (Jacto, 2022). Embora o empreendimento é deveras recente vem chamando paulatinamente à atenção de empreendedores para parcerias futuras, outrossim, ainda não possui patentes próprias (Fiocruz Paraná, 2022).

3ª Hélice – Governo:

O Vale do Genoma conseguiu aportar recursos de todas as esferas e a participação das mesmas é sine qua non para sua total efetivação. No que tange tais poderes podemos destacar:

Federal = Entre 5 e 23 de setembro do corrente ano, os ministros Paulo Alvim (Ministério da Ciência, Tecnologia & Inovação) (CTP, 2022b) e Marcelo Queiroga (Ministério da Saúde) visitaram o Vale do Genoma para conhecê-lo e estreitar os laços de seus respectivos Ministérios para com o empreendimento (CTP, 2022a).

Estadual = Criação da NAPI genômica e descentralização de recursos: Bolsas de doutorado e pós-doutorado do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Desenvolvimento Comunitário (R\$ 154.800,00), Relação entre o genoma do SARS-CoV-2 e a evolução clínica dos pacientes com COVID-19 em uma amostragem do Estado do Paraná (R\$ 105.600,00), Vigilância genômica do SARS-COV-2 no Estado do Paraná (R\$ 525.623,63) e Monitoramento genômico ambiental para detecção e quantificação das variantes de SARS 2 em circulação no Brasil (R\$ 181.723,98) (I Araucária, 2022).

Municipal = O município de Guarapuava, através de sua Câmara Legislativa, fez um repasse de R\$ 5,7 milhões para o Vale do Genoma (Guarapuava, 2022).

Com a possível atração de empresas, todas as esferas terão vultuosos incrementos na arrecadação fiscal (ICMS, ISSQN, ITBI, etc) e a redução de custos operacionais, mitigando os deslocamentos de pacientes da micro região de Guarapuava para grandes centros, invertendo-se a dinâmica: pretende-se agora atrair tais pacientes das regiões menos assistidas a nível nacional.

4ª Hélice – Sociedade :

As sociedades local e regional, já regozijam dos efeitos do Vale do Genoma, o empreendimento tem

trazido ações muito positivas e assertivas, tais como:

Projeto COVID = Os resultados das análises do vírus SARS-CoV-2 mostraram as linhagens circulantes no período e ajudaram a compreender o curso de evolução e adaptação viral à variabilidade genética das populações infectadas, especialmente no contexto da população da região sul.

Projeto APAE = determinar um modelo de assistência e diagnóstico genético da Deficiência Intelectual Idiopática na APAE, visto que aproximadamente 80% dos alunos das APAES no Brasil não têm testes conclusivos para a sua deficiência.

Projeto HBOC = identificar mutações genéticas que caracterizem a etiologia molecular da Síndrome Hereditária do Câncer de Mama e Ovário (HBOC).

Projeto Sequenciamento genômico = pesquisa que se propõe a pesquisar mais de 5.000 paranaenses (IPEC, 2022b).

Indubitavelmente a sociedade se beneficiará do Vale do Genoma com maior oferta de empregos, majoração de renda e melhoria nos índices de qualidade de vida e sustentabilidade da comunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inovação é um fluxo contínuo no qual as empresas diuturnamente reinventam as características de seus produtos e processos, estribada nas políticas de ciências e tecnologias, subdividem-se em quatro: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing (OCDE, 1997). O economista austríaco, Joseph Schumpeter (2003), considerado por autoridades no assunto como o precursor dos estudos sobre inovação, já na primeira metade do século passado teve a percepção que a inovação conduzia a vendavais de destruição criativa, retirando da zona de conforto o empreendedor capitalista, forçando-o a inovar-se num movimento perpétuo, resultando em desenvolvimento na qualidade de vida regional. É louvável que se pense em disrupção num país em desenvolvimento como o Brasil, que traz consigo ao longo da história o reflexo das mazelas, tentando equilibrar o suprimento das necessidades básicas concomitantemente ao tentar ombrear as nações desenvolvidas.

O Vale do Genoma nasceu com o DNA smart, pois germina no bairro planejado Cidade dos Lagos em Guarapuava lotada no centro-sul paranaense, via axial do MERCOSUL, servida logisticamente de aparelhos multimodais, tem no agronegócio a espinha dorsal de sua economia, capilarizando aproximadamente 500.000 habitantes em sua microrregião homônima (IPARDES, 2022). Apesar de sua pouca maturação o empreendimento demonstra bastante capacidade de trabalho e robustez, representando o Brasil em seu segmento neste ano, na Expo Dubai, nos Emirados Árabes Unidos numa operação agressiva de marketing e vitrismo para atração de capital estrangeiro (Guarapuava, 2021).

Acredita-se que o propósito da pesquisa foi atingido, sendo possível identificar que o Vale do Genoma encontra-se alinhado à Indústria 4.0 no tocante às



biotecnologias, destacando-se as voltadas em prol de análises genômicas em larga escala: neoplasias, neurogenética, doenças raras, nutrigenômica, cardiogenética e melhoramentos genéticos (agropecuária de precisão). Como contribuição, acredita-se ser pertinente materializar este case visando motivar outros atores por soluções das dinâmicas das políticas públicas de fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação, não obstante, é salutar externar as capacidades nacionais, muitas vezes subjugadas. O estudo encontrou limitações por motivos geográficos, impossibilitando o acesso aos demais participantes do projeto, o que pode ser suprimido em investigações futuras ao longo da plena efetivação do mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Amaral, C. S. T., de Souza, O. ., Hilkner de Souza, L. ., José da Silva, G., & Fatori Trevizan, L. N. . (2020). Novos caminhos da biotecnologia: As inovações da indústria 4.0 na saúde humana. *Revista Brasileira Multidisciplinar – ReBraM*, 23(3), 203-231. <https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2020.v23i3.889>.
- [2] BRASIL, C. C. D. P. D. (2018). Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação.
- [3] Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2009). 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International journal of technology management*, 46(3-4), 201-234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>.
- [4] Centro Universitário Campo Real. [Campo Real]. (2022). Cursos com inscrições abertas. Recuperado em 18 de outubro de 2022, <https://guarapuava.camporeal.edu.br/pos-graduacao/>.
- [5] Chanchaichujit, J., Tan, A., Meng, F., & Eaimkhong, S. (2019). *Healthcare 4.0*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-8114-0>.
- [6] Cilla Tech Park. [CTPI]. (2022a). Ministro da Saúde Marcelo Queiroga visita Cancer Center e Ipec. Recuperado em 11 de dezembro de 2022, <https://ctp.org.br/noticias/ministro-da-saude-marcelo-queiroga-visita-cancer-center-e-ipecc/>.
- [7] Cilla Tech Park. [CTPI]. (2022b). Ministro de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovações, Paulo Alvim, visita o Ecossistema de Inovação de Guarapuava. Recuperado em 11 de dezembro de 2022, <https://ctp.org.br/noticias/ministro-de-estado-da-ciencia-tecnologia-e-inovacoes-paulo-alvim-visita-o-ecossistema-de-inovacao-de-guarapuava/>.
- [8] de Oslo, M. [OCDE]. (1997). Manual de Oslo. Recuperado em 18 de outubro de 2022, <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>.
- [9] Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). Hélice Triplíce: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. *Estudos avançados*, 31, 23-48. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190003>.
- [10] Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.
- [11] Guarapuava. (2021). Em Dubai, guarapuavanos apresentam para o mundo experiências de sucesso nas áreas de tecnologia, cooperativismo e sustentabilidade. Recuperado em 18 de outubro de 2022, <https://www.guarapuava.pr.gov.br/noticias/em-dubai-guarapuavanos-apresentam-para-o-mundo-experiencias-de-sucesso-nas-areas-de-tecnologia-cooperativismo-e-sustentabilidade/>.
- [12] Guarapuava. (2022). R\$ 5,7 milhões economizados pela Câmara serão investidos no Hospital do Câncer. Recuperado em 11 de dezembro de 2022, <https://www.guarapuava.pr.leg.br/imprensa/noticias/r-5-7-milhoes-economizados-pela-camara-serao-investidos-no-hospital-do-cancer>.
- [13] Iaraucária. (2022). NAPI Genômica: Novos arranjos de pesquisa e Inovação. Recuperado em 11 de dezembro de 2022, <https://www.iaucaaria.pr.gov.br/napi-genoma/>.
- [14] Instituto Carlos Chagas [Fiocruz Paraná]. (2022). Fiocruz Paraná e IBMP formalizam participação no projeto Vale do Genoma. Recuperado em 11 de dezembro de 2022, <https://portal.fiocruz.br/noticia/fiocruz-parana-e-ibmp-formalizam-participacao-no-projeto-vale-do-genoma>.
- [15] Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social [IPARDES]. (2022). Caderno estatístico município de Guarapuava. Recuperado em 18 de outubro de 2022, <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=85000>.
- [16] Instituto para Pesquisa do Câncer. [IPEC]. (2022a). A serviço da vida. Recuperado em 18 de outubro de 2022, <https://ipec.org.br/>.
- [17] Instituto para Pesquisa do Câncer. [IPEC]. (2022b). Projeto COVID-19. Recuperado em 11 de dezembro de 2022, <https://ipec.org.br/projetos/>.
- [18] Instituto para Pesquisa do Câncer. [IPEC]. (2022c). Serviços. Recuperado em 11 de dezembro de 2022, <https://ipec.org.br/servicos/>.
- [19] Jacto. (2022). Notícias. Recuperado em 11 de dezembro de 2022, <https://jacto.com/brasil/press/news>.
- [20] Li, L. (2018). China's manufacturing locus in 2025: With a comparison of "Made-in-China 2025" and "Industry 4.0". *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 66-74. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.028>.
- [21] Mentto. (2021). Lançamento do Vale do Genoma. Recuperado em 18 de outubro de 2022, <https://youtu.be/tXax44BlHkY>.
- [22] Mentto. (2021). Vitrine Tecnológica - Pitch Day 1, PPE Vale do Genoma. Recuperado em 18 de outubro de 2022, https://www.youtube.com/watch?v=sTx_SerQtWQ.
- [23] Mentto. (2021). Vitrine Tecnológica - Pitch Day 2, PPE Vale do Genoma. Recuperado em 18 de outubro de 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=t1lo-t6YM64&t=2759s>.
- [24] Mentto. (2021). Vitrine Tecnológica - Pitch Day 3. Recuperado em 18 de outubro de 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=V21R5KhWiZ0&t=3443s>.

[25] Mentto. (2021). Competitividade (SWOT) - Pitch Day 4, PPE Vale do Genoma. Recuperado em 18 de outubro de 2022, https://www.youtube.com/watch?v=bBZgr_h6lOw&t=2006s.

[26] Nelson, R. R. (2006). As fontes do crescimento econômico. Unicamp.

[27] Fundação Araucária. (2019). Nota Técnica da Fundação Araucária n° 01/2019. Novos Arranjos de Pesquisa e Inovação – NAPI.

[28] Fundação Araucária. (2021). Nota Técnica da Fundação Araucária n° 02/2021. (2021). Áreas Prioritárias.

[29] Oztemel, E., & Gursev, S. (2020). Literature review of Industry 4.0 and related technologies. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 31(1), 127-182. <https://doi.org/10.1007/s10845-018-1433-8>

[30] PARANÁ. (2021). Lei n° 20541, de 20 de abril de 2021. Dispõe sobre política pública de incentivo à inovação, à pesquisa e ao desenvolvimento científico e tecnológico, ao fomento de novos negócios, e a integração entre o setor público e o setor privado em ambiente produtivo no Estado do Paraná.

[31] Rede Sul de Notícias. [RSN]. (2022). 'Cidade dos Lagos' terá nova unidade universitária da Unicentro". Recuperado em 11 de dezembro de 2022 <https://redesuldenoticias.com.br/noticias/>

cidade-dos-lagos-tera-nova-unidade-universitaria-da-unicentro/

[32] Rosenberg, N. (2006). Por dentro da caixa-preta: tecnologia e economia. Unicamp.

[33] Schumpeter, J. A. (2003). *Capitalism, socialism and democracy*. London UK & New York NY.

[34] Shwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. In *World Economic Forum (Vol. 14)*. Recuperado em 18 de outubro de 2022, <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

[35] Teixeira, J. E., & Tavares-Lehmann, A. T. C. (2022). Industry 4.0 in the European union: Policies and national strategies. *Technological Forecasting and Social Change*, 180, 121664. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121664>.

[36] Universidade Tecnológica Federal do Paraná. [UTFPR]. (2022). Especialização. Recuperado em 11 de dezembro de 2022. http://www.utfpr.edu.br/cursos/especializacao#b_start=0&c5=guarapuava.

[37] Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman Editora.



AS DIFICULDADES NO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO FABRICANTE DE FIOS E CABOS DE IRATI

Anderson Cardoso, Luciano Ferreira de Lima, Juliane Sahcser Angnes, Sandra Mara de Andrade

Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO, Paraná, Brasil
ander.irati@gmail.com

RESUMO

Como as redes são consideradas importantes para conectar as organizações, busca-se na perspectiva de relacionamentos interorganizacionais a lente teórica para realização desta pesquisa, que tem o objetivo de demonstrar as dificuldades apresentadas na relação entre fornecedor e cliente, participantes da rede do ramo automotivo. O estudo de caso apresenta-se como a melhor opção para análise desse fenômeno específico em uma pesquisa exploratória, com a utilização de metodologia qualitativa com entrevista semiestruturada. Nesta apresentam-se as maiores dificuldades evidenciadas no relacionamento interorganizational, onde principalmente são destacadas comunicação, comprometimento e confiança, como os que mais afetam a relação.

Palavras chave: Redes; Relacionamento Interorganizational; Dificuldades no Relacionamento; Ramo Automotivo.

ABSTRACT

As the networks are considered important to connect the organizations, it is looked for the perspective interorganizational relations the theoretical lens to a realization of this searching, that has the aim to show the difficulties presented in the relationship between suppliers and customers, participants of the network in the automotive field. The study of this case presents as the best option to analyze an exploratory searching of this specific phenomena, as the using of qualitative methodology with the semi-structured interview. It is presented the biggest evident difficulties in the inter-organizational relationship, where the communication, commitment and confidence, are the things that affect most the relationship.

Keywords: Networks; Interorganizational Relationships; Relationship Difficults; Automotive Branch.

INTRODUÇÃO

No ramo automotivo, fica evidente a formação de redes para garantir o fornecimento de matérias primas e insumos para a completa e eficiente montagem dos veículos. Como as redes são conjuntos de indivíduos ou organizações interligados por relacionamentos, compostas de nós e laços (Lazzarini, 2008) que trabalham todos a favor do mesmo objetivo, dessa forma, é muito importante manter nessas redes bons relacionamentos interorganizacionais para que a necessidade de materiais seja suprida com êxito.

Utilizando a definição de redes para interpretação dos relacionamentos interorganizacionais e analisando os atores que possuem contato frequente, pode ser destacada a importância do fluxo de informações e conhecimentos para sobrevivência ou para a inovação de processos, podendo ser mapeados os relacionamentos, sua ocorrência e grau de importância (Santos, 2019). Como a relação da rede automotiva é extensa, o foco desse trabalho será analisar o relacionamento do fabricante de

firos e cabos e os seus clientes, as chicoteiras, que por sua vez fornecem seus chicotes às montadoras.

O relacionamento interorganizational apresenta muitas dificuldades entre os participantes dessa rede, com isso o intuito desse trabalho será identificar os principais aspectos que dificultam o relacionamento entre dois elos desse sistema, considerando as chicoteiras (clientes) e a fabricante de firos e cabos (fornecedor), pois de acordo com Barringer e Harrison (2000) há necessidade da combinação de esforços das organizações, pois geralmente, os relacionamentos interorganizacionais são difíceis de gerenciar, então suas vantagens e desvantagens precisam ser muito bem avaliadas.

Cropper (2008) menciona que relações interorganizacionais e entidades interorganizacionais, certamente existem por tanto tempo quanto existiram organizações identificáveis para se relacionar um com o outro. Então faz-se necessário utilizar estratégias que favoreçam esse relacionamento para que as informações oriundas dessa relação sejam transparentes, verdadeiras e que



possam ser utilizadas de maneira que possibilite realizar um eficiente planejamento na organização fornecedora.

A investigação das dificuldades apresentadas no relacionamento entre os dois tipos de organização, pode levantar aspectos que possam ser utilizados em outras pesquisas em outras organizações, pois esta poderá expor as formas que os atores interpretam as normas e regras, como sentem o desejo e como trabalham para impor tais situações aos seus parceiros.

Nessa relação interorganizacional, são transmitidas do cliente ao fornecedor as suas expectativas e necessidades com relação ao material a ser fornecido. Essas informações são recepcionadas pelo departamento de logística da organização estudada, onde busca-se ter uma boa relação com os clientes, para facilitar o desenvolvimento do trabalho interno na organização, pois a partir destas informações são definidas as estratégias de como realizar o melhor planejamento de compra de matéria prima e insumos, fazer a melhor programação de produção, reduzindo dessa forma a taxa de desperdício e otimizando sua eficiência, consequentemente entregando produtos na qualidade e no tempo que o cliente deseja. Diante dessa perspectiva pode-se destacar que o relacionamento entre as organizações favorece a transferência de informações e influências de uma sobre a outra (Granovetter, 1983).

Contudo, entre receber os pedidos dos clientes até a realização da coleta ou entrega dos fios e cabos, existem muitas dificuldades no relacionamento entre o departamento de logística da empresa pesquisada e o departamento de planejamento ou logística dos clientes. A empresa pesquisada fornece uma grande quantidade de itens que são adquiridos pelos clientes, com uma enorme variedade de produtos entre bitolas, cores, categorias de temperatura e especificações de cada montadora, com isso há muita dificuldade no controle das operações, onde podem ocorrer alguns conflitos durante o processo, que podem ser pesquisados para interpretação do fenômeno, através das entrevistas com colaboradores da empresa estudada.

Diante do exposto, busca-se responder: Quais as principais

dificuldades encontradas no relacionamento interorganizacional entre os clientes e o departamento de logística de uma empresa fabricante de fios e cabos do ramo automotivo?

Esta pesquisa terá como objetivo geral evidenciar as dificuldades encontradas pelo Departamento de Logística de uma empresa fabricante de fios e cabos automotivos para realizar o processamento das vendas aos clientes, explicando como os pedidos são recebidos dos clientes; descrever a relação entre clientes e operadores logísticos da empresa estudada; e compreender as principais dificuldades na relação que ocorrem entre o recebimento dos pedidos até a coleta ou entrega do material.

REFERENCIAL TEÓRICO

Redes

Como exposto pelos autores e defensores da teoria de redes, todas as organizações estão inseridas em redes sociais, podendo estas ser um conjunto de pessoas ou de organizações, conectados através dessas relações (Peci, 1999). Onde estas organizações objetivam o compartilhamento de insumos, matérias primas, serviços ou conhecimentos para suprir suas necessidades e garantir sua sobrevivência (Galaskiewicz, 1985).

Segundo Nohria (1992), a ideia e conceito de redes estiveram presentes nos estudos como sociologia desde a década de 1950, porém em estudos do comportamento organizacional já eram citadas desde 1930, evidenciando sua importância nas relações entre organizações.

Como uma rede, também pode ser considerado o ambiente operacional da organização, onde há relações com fornecedores, distribuidores, agências reguladoras e outras organizações, onde o comportamento dos atores pode ser compreendido de acordo com a posição que se apresentam na rede de relações (Peci, 1999).

Diante disso, Nohria (1992) considera que a estrutura de qualquer tipo de organização deve ser entendida e analisada como múltiplas redes de relacionamentos.

Premissas básicas que fundamentam uma perspectiva de rede nas organizações:

Todas as organizações são importantes redes sociais e precisam ser endereçadas e analisadas como tal.	A premissa de que as organizações são redes de relacionamentos recorrentes se aplica a organizações em qualquer nível de análise, grupos pequenos e grandes, subunidades de organizações, organizações inteiras, regiões, setores, economias nacionais e até mesmo a organização do sistema mundial igualmente importante.
O ambiente de uma organização é devidamente visto como uma rede de outras organizações.	Da perspectiva da rede, então, o ambiente consiste em um campo. De relacionamentos que unem as organizações. Também chamado de "campo interorganizacional" (DiMaggio e Powell 1983: 143), essas organizações incluem "fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, órgãos reguladores e outras organizações.
As ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações podem ser melhor explicadas em termos de sua posição nas redes de relacionamentos.	De uma perspectiva de rede, variações nas ações dos atores (e o sucesso ou fracasso dessas ações) podem ser melhor explicadas por conhecer a posição dos atores em relação a outros em várias redes de relacionamentos, do que por saber como seus atributos diferem uns dos outros.
As redes restringem as ações e, por sua vez, são moldadas por elas.	As redes são tanto processos quanto estruturas, sendo continuamente moldadas e remodeladas pelas ações de atores que, por sua vez, são limitados pelas posições estruturais em que se encontram.
A análise comparativa das organizações deve levar em consideração, suas características de rede.	Uma perspectiva de rede, portanto, empurra para comparações em termos de variáveis e medidas que refletem a estrutura geral dos relacionamentos na organização, evitando variáveis e medidas que são generalizações do padrão de interações diádicas na organização.

Fonte: "Nohria 1992: Is a network perspective a useful way of studying organizations?"

Para Nohria (1992), a utilização das cinco premissas juntas podem definir os principais recursos de uma perspectiva de rede nas organizações, não sendo apenas necessário migrar para uma imagem da realidade da organização, mas sim, migrar para uma lente e disciplina diferentes, para ter acesso a novas informações, novas formas analíticas e metodológicas para apresentar-se diferentemente do convencional.

Na conceitualização de redes como recursos locais, Gnyawali e Madhavan (2001) destacam três tipos de fluxos de recursos de redes: fluxo de ativos – podendo ser recursos financeiros, equipamentos, tecnologia e habilidades organizacionais; fluxo de informações – sendo as informações e conhecimentos adquiridos das empresas conectadas; e fluxo de status – considerando a legitimidade, poder e reconhecimento de empresas de alto escalão para organizações de status inferior.

A idéia de rede tornou-se também importante para o nível individual de análise, onde é enfatizada a relevância dos sujeitos criarem conexões para realizar suas atividades, pois criar relacionamentos pode favorecer no desenvolvimento destas atividades (Nohria, 1992).

No entanto, as redes podem fracassar nos seus desenvolvimentos e propósitos, para Peci (1999) o fracasso das organizações em rede pode ocorrer por erros gerenciais, podendo ser extensões da forma organizacional em rede além da sua capacidade e modificações da forma, alterando a operacionalidade da rede.

Com o intuito de fornecer informações gerenciais, o modelo de Gnyawali e Madhavan (2001) evidencia que é importante utilizar a estrutura de rede como uma alavanca estratégica adicional, pois estes influenciam o comportamento competitivo, trazendo benefícios e facilitando a análise da sua organização introduzida na rede.

E sob a perspectiva de Galaskiewicz (1985), olhar apenas as redes de relações não é suficiente, mas que é necessário entender sobre o contexto das transações, os motivos que os atores tem para estar na relação e as regras que eles operam. Identificando assim os reais interesses das organizações e se há respeito nos princípios estabelecidos pelas organizações.

Relacionamentos Interorganizacionais

Peci (1999) afirma que o conceito de rede pode ser amplamente utilizado para analisar fenômenos intra-organizacionais e interorganizacionais. Pois, as diversas situações que ocorrem internamente ou durante as relações com outras organizações são passíveis de interessantes estudos para sua compreensão.

Considerando que as organizações muitas vezes tem sua sobrevivência e desempenho dependendo da sua relação com outras organizações, surge a importância da formação de relações interorganizacionais, onde estas podem ser consideradas transações, fluxos e ligações que ocorrem entre elas e seu ambiente (Oliver, 1990).

Diante desse contexto, estabelecer redes interorganizacionais pode favorecer a criação de novas estruturas para as atividades da organização, realizando a adequação às mudanças ambientais (Tureta et al., 2006).

Contudo, nem sempre as relações interorganizacionais são regidas pela colaboração entre os parceiros, conforme Araújo (2000), mas pode ser formada por cooperação e conflitos, onde cada um tenta conseguir concessões e favores de outro.

No setor automotivo, Araújo (2000) destacou que com a proliferação de veículos japoneses nos mercados dos EUA e Europa, suas práticas como lean manufacturing levaram a desintegração vertical de construtores e redução de fornecedores, mudando a forma de relação entre as montadoras e fornecedores. Também a sua forma de relações interorganizacionais enfatizam a importância da cooperação entre as organizações.

Oliver (1990) destaca seis contingências que considera críticas na formação de relacionamentos interorganizacionais, sendo: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade.

Dificuldades no Relacionamento

Na abordagem de Williamson, citada por Araújo (2000), apresentam-se as relações interorganizacionais como problemáticas, devido ao pressuposto do oportunismo prevalecer sobre outros fatores, podendo ser necessário o aprofundamento nas relações de troca e gerar uma visão mais flexível e socializada. Pois a falta de flexibilidade nos relacionamentos em alguns casos é considerado como uma desvantagem, principalmente pela dificuldade que algumas empresas tem ao ingressarem em uma rede (Alves e Pereira, 2013).

Contudo, para adaptação em ambientes complexos, variáveis e turbulentos, há necessidade de haver flexibilidade, onde a emergência de redes organizacionais está presente na definição de capacidades e atribuições para realizar adaptações necessárias às mudanças do ambiente (Peci, 1999). Possibilitando êxito na execução das tarefas oriundas do relacionamento, mesmo diante de cenários de dificuldades.

Um fator de grande importância no desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais está na confiança entre os parceiros, pois havendo esta, podem ser elencados alguns benefícios como: circulação facilitada de informações; limitação a atuação de oportunistas; contribuição para o crescimento empresarial; redução dos custos de transações; possibilita a resolução de problemas de maneira facilitada; construção de parcerias organizacionais mais flexíveis e eficientes; e melhoria na qualidade dos fluxos de recursos (Corrêa et al., 2016).

A confiança tem extrema importância na rede, pois a falta desta impossibilitaria o desenvolvimento e sua manutenção (Bertosso et al., 2017). E a empresa aparenta confiabilidade quando apresenta relações estáveis e duradouras com seus fornecedores e clientes (Oliver, 1990). Para construção e desenvolvimento de confiança mútua pode favorecer a existência e a estabilidade das relações interorganizacionais (Araújo, 2000).

Gerenciar a confiança entre as organizações envolvidas na rede, torna-se um dificultador para a colaboração entre as partes e que a confiança pode ser considerada indispensável nos relacionamentos



interorganizacionais e deve ser construída ao longo do tempo (ScharDOSin et al., 2020; Castro et al., 2011). Então, há necessidade dos parceiros serem claros e confiáveis no relacionamento e na troca de informações, para que o fluxo dos negócios seja mantido.

METODOLOGIA

A pesquisa será realizada em uma empresa fabricante de fios e cabos elétricos inserida no ramo automotivo, situada na cidade de Irati – PR, e quanto ao processo, será utilizada a abordagem qualitativa.

Quanto aos objetivos, o tipo de pesquisa será exploratório, para identificar as adversidades que se apresentam no relacionamento entre o cliente e o departamento de logística e para propor hipóteses de sua ocorrência.

O método da pesquisa será classificado como estudo de caso, para evidenciar as dificuldades que ocorrem em um departamento específico em uma organização. Os estudos de caso servem para compreender fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e podem ser utilizados para análises de processos organizacionais e administrativos (Yin, 2001).

Para a coleta de dados, será utilizada entrevista semi estruturada para interpretar a forma de trabalho do departamento de logística, entender sua relação com os clientes e as dificuldades apresentadas nessa relação. Para complementar a interpretação, serão analisados documentos como procedimentos do setor e indicadores de performance que recebem dos clientes.

Quanto ao tipo de amostragem, será caracterizado por amostra não probabilística por conveniência, pois serão realizadas entrevistas semi estruturadas com integrantes do departamento de logística da organização estudada, sendo considerados como critérios de escolha: o coordenador do setor, por ter uma visão sistêmica

dos relacionamentos com todos os clientes; outro critério será o assistente que atende o cliente que possui o maior nível de dificuldade na relação.

Como técnica de análise, será utilizada a análise de conteúdo, para levantar as características das principais dificuldades encontradas no relacionamento entre os clientes e o fornecedor, que será pesquisado.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com as entrevistas, nota-se que a sistemática para os clientes enviarem seus pedidos e atualizações é semanal. A regra informal, é que os clientes devem enviar seus pedidos firmes, considerando os cabos e as quantidades que irão precisar nos próximos 15 dias e um forecast, com a previsão para os próximos 3 meses. A forma de envio dos documentos ocorre por email, via excel, no próprio corpo do email ou via plataforma eletrônica EDI (Electronic Data Interchange – Intercâmbio Eletrônico de Dados). O fornecedor recebe esses dados, analisa e se estiver de maneira correta, implanta os pedidos em seu software SAP. A partir deste momento, o planejamento e controle de produção utiliza as informações para detalhar a necessidade de materiais a serem comprados e otimização das melhores formas de produção para disponibilizar os cabos na quantidade e no tempo solicitado pelos clientes. Porém, desde o recebimento do pedido até a entrega dos cabos, ocorrem algumas dificuldades no relacionamento interorganizacional entre o departamento de logística do fornecedor com o departamento de materiais ou logística dos clientes. Com base na entrevista de duas pessoas que trabalham no departamento de logística da empresa pesquisada, o fornecedor, elencaram-se as principais:

ENTREVISTADO 1 Assistente de Logística Há 1 ano na empresa	ENTREVISTADO 2 Coordenador de Logística Na segunda passagem pela empresa retornou em 2016 e assumiu o cargo no início de 2020.
	Clientes não descontam o que foi faturado na semana ou está em trânsito
Clientes não respeitam a data de envio dos pedidos	Clientes não respeitam a data de envio dos pedidos
Muita alteração nos pedidos enviados	Muita alteração nos pedidos enviados
Erros nos pedidos enviados	
Clientes não aceitam tempo de produção da empresa no retorno das reprogramações Clientes não conhecem o processo de produção do fornecedor	
	Clientes querem impor suas vontades
Não há contrato formal	Não há contrato formal
Comunicação é o maior problema – falta de retorno	Maior dificuldade é não ter retorno rápido

Uma dificuldade apresentada, consta que quando o cliente envia os pedidos via EDI, conseqüentemente não desconta os materiais que já foram faturados na semana e estão em trânsito, gerando dessa forma um pedido em duplicidade. Para o Entrevistado 2, a melhor forma para eles receberem os pedidos é via planilhas

de Excel, onde pode trabalhar com as informações e fazer os ajustes necessários.

Conforme o entrevistado 1, eles possuem uma data de corte para receber os pedidos e atualizações dos clientes, porém os clientes que atende, não respeitaram essa data enviando muito tarde ou apenas no dia

seguinte, impossibilitando a realização de atualização do sistema e a geração da necessidade de produção. Faz-se necessário também que os colaboradores do setor tenham que trabalhar além das suas horas habituais para conseguir processar as informações recebidas tardiamente. Segundo o Entrevistado 2: A gente tem lead time de 15 dias para nacional e 75 dias para o que não é nacional, que seria importação. Só que o cliente não obedece isso.

Outro fator que dificulta muito o relacionamento interorganizacional, nota-se que além do envio tardio dos pedidos, os clientes realizam várias alterações destes, de acordo com o entrevistado 1 - mudam, as vezes a gente faz duas ou três análises - gerando incerteza e inúmeros retrabalhos até conseguir um número final para poder analisar e trabalhar. Conforme o Entrevistado 2, a oscilação e variação entre os pedidos no ano de 2021 foi de - 30%, foi o que nós fizemos esse ano, na média. Além de que essas constantes alterações ou demora para envio das informações, atrapalham o fluxo de trabalho principalmente nos departamentos de logística, de produção e de compras. O Entrevistado 2 também relatou que em vários clientes, as pessoas que emitem os pedidos não estão na planta de produção deles, então para a emissão dos pedidos olham apenas o sistema e devido a reportarem constantes furos de estoque, esse pode ser um motivo que faz com que haja variação e necessidade de pedidos urgentes. Conforme dito pelo Entrevistado 2, durante a pandemia, a empresa teve muita redução nas suas vendas, com isso houve muita flexibilidade nas solicitações dos clientes, para mantê-los em sua carteira - e se a gente fazer a regra ser respeitada, a gente perde o cliente, porque ele vai para outro fornecedor, que devido a pandemia precisa vender... então para segurar o cliente a gente faz o que ele quer, flexibiliza.

Constata-se também que com frequência ocorrem erros nos pedidos recebidos, onde a quantidade de produtos solicitadas fica muito acima ou muito abaixo do correto, evidenciando falta de confiabilidade nas informações recebidas. Para o Entrevistado 1 - Algumas vezes é por erro deles mesmo, erro de planilha, então sempre que chegam os pedidos deles, nós conferimos.

Quando questionado ao entrevistado 1 sobre a empresa não conseguir atender alguma reprogramação enviada pelo cliente, este respondeu que - eles não respeitam, jamais. Com isso, exigem que os produtos que compram sejam entregues de imediato em alguns casos, deixando de lado toda a estrutura necessária para sua fabricação. O Entrevistado 2 destaca também que grande parte das pessoas que emitem os pedidos não conhecem o processo de produção do fornecedor, e em muitos casos, não conhecem nem o processo de produção deles. Esse seria um causador de dificuldade quando o cliente precisa de algum material e não respeita o prazo de entrega repassado por não conhecer a dificuldade de se colocar em produção apenas um item.

Outra dificuldade que pode ser destacada, seria que grande parte dos clientes, em diversos momentos quer impor suas vontades, contrariando as informações

repassadas pelo fornecedor, tentando exercer seu poder de cliente na relação, onde o Entrevistado 2 menciona - 90% quer impor, 90% aquela cultura assim sou cliente, eu tenho razão, eu quero, é para esse momento, se você não fizer eu arrumo quem possa fazer. 90% é assim, pra gente conseguir alguma coisa, é difícil. Porém, o cliente com o maior grau de dificuldade na relação é um dos maiores clientes do fornecedor em relação a faturamento, por isso evidencia-se a flexibilidade na relação.

Entrevistado 1 menciona também que não tem acesso e que não há contrato regendo as regras da relação interorganizacional entre cliente e fornecedor, que tudo fica a cargo do departamento comercial. Evidencia-se então que o cliente pode utilizar de oportunismo para impor suas vontades, devido ao fato de não haver contrato formal com todas as condições pré-estabelecidas.

Entretanto, para o entrevistado 1, mesmo com uma série de dificuldades encontradas no relacionamento interorganizacional, a que mais se destaca é a comunicação. Mesmo se apresentando de forma educada e atenciosa, não recebem retorno dos clientes às suas solicitações de informações, e em alguns casos, quando há algum conflito para ser superado, um cliente se apresenta de forma muito grosseira - tem um menino que ele é bem grosseiro, ele é bem grosseiro mesmo. Tenta debochar, fala que você não sabe do processo, que você não sabe o que está fazendo, exige documento a hora que ele quer, essa que é a parte mais difícil. E no momento que houveram cortes de pedidos, o cliente simplesmente não dava retorno à solicitação de informações pelo fornecedor, demonstrando total descaso e falta de comprometimento na relação. Para o Entrevistado 2, a falta de retorno das informações solicitadas destaca-se como a maior dificuldade no relacionamento, ou seja, a comunicação não é realizada de forma eficiente.

Contudo, apesar das dificuldades apresentados pelos entrevistados que são evidenciadas no relacionamento interorganizacional, a empresa faz monitoramento de satisfação de seus clientes com relação a entrega de materiais e ao atendimento realizado pelo fornecedor, tanto que no ano de 2021 obtiveram resultado de 100% de satisfação de todos os clientes. Evidencia-se que, mesmo em um ano que o mundo passou por uma situação de pandemia, gerando falta de materiais e alto nível de estresse das pessoas, a empresa conseguiu superar todas as dificuldades e entregou os materiais solicitados pelos clientes em sua totalidade, não causando nenhum atraso ou falta de material ao seu cliente direto ou aos outros integrantes da rede.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estar conectado em rede, aparenta ser uma boa solução para minimizar os impactos de influência do ambiente, escassez de recursos e obter materiais necessários no tempo e na quantidade desejada.

Contudo, evidencia-se que é importante também



possuir relacionamentos interorganizacionais saudáveis, que sejam baseados na confiança, no comprometimento e com boa comunicação, para que quando houver dificuldade ou conflito, haja flexibilidade na relação, um cedendo em favor das necessidades gerais do relacionamento para que este não interfira no fluxo consistente de materiais e serviços necessários para a rede se manter em operação.

Neste trabalho, procurou-se desenvolver um referencial teórico abordando a teoria de redes e relacionamento interorganizational, para, com base nestes, responder o problema da pesquisa evidenciando as principais dificuldades encontradas no relacionamento interorganizational que uma empresa fabricante de fios e cabos tem com os seus clientes. Buscou-se também corresponder aos objetivos propostos, no que se trata de elencar os dificultadores do relacionamento, além de descrever como são recebidos os pedidos dos clientes, também descrito a relação entre os operadores logísticos com seus parceiros que atuam nas empresas que compram seus materiais, e por último compreender as relações e as principais dificuldades encontradas nos trabalhos desempenhados no seu dia a dia.

Identificou-se que os colaboradores da organização estudada operam muito na incerteza, devido ao fluxo de informações recebidas dos clientes não ser suficiente, gerar dúvidas ou não chegar no tempo certo para a tomada de decisões, sendo considerado dificuldade de comunicação. Diante disso, conseguem realizar suas tarefas por meio do conhecimento adquirido e da responsabilidade que tem em virtude de que se causarem algum problema ao seu fornecedor direto, irá causar uma parada em toda a rede. De acordo com Peci (1999), a comunicação é um fator estruturante das organizações, possuindo capacidade de integração entre os parceiros para a manutenção do relacionamento e alcance de objetivos. Dessa forma, pode se destacar a importância da criação de novos processos ou estruturas diferenciados para suprir essa falha, ou dificuldade encontrada.

Com isso, enfatiza-se a importância de ter confiança na relação, pois é um fator que quando deixa de existir, pode ser causador do fracasso da rede. Confiabilidade nas informações recebidas e que sejam enviadas de forma que o fornecedor consiga trabalhar com essas. Barringer & Harrison (2000) mencionam que a confiança mútua reduz o oportunismo dos participantes da rede e surge quando os parceiros possuírem relações de sucesso, agindo de boa fé e de acordo com as normas.

Baseando-se nos dados relatados pelos entrevistados, percebe-se alto grau de dificuldade no relacionamento organizacional para o bem estar da rede, pois se o cliente e fornecedor não tiverem comprometimento para superarem as divergências e conflitos, poderão afetar toda a cadeia que utiliza os produtos manufaturados por eles e consequentemente poderão causar parada de linha da montadora dos veículos. Com isso, pode se destacar a busca para contingências para enfrentamento dessas situações para minimizar os

conflitos apresentados.

Entretanto, mesmo trabalhando em um período que o mundo todo sofreu com a pandemia do Covid 19, a empresa pesquisada mostrou-se eficiente e estável, pois conseguiu desempenhar com êxito a solução para as necessidades apresentadas pelos clientes e não deixou de fornecer nenhum material. O mercado automotivo foi afetado com paradas de linhas de montadoras devido à falta de componentes, mas a empresa pesquisada conseguiu superar as dificuldades, se adaptou a realidade do ambiente e conseguiu suprir as demandas. Constatou-se que houve flexibilidade no atendimento aos clientes e grandes esforços, porém em todos os casos foi possível realizar as ações com êxito.

Em virtude de não existir contrato formal, percebe-se que os clientes utilizam de oportunismo em vários casos, deixando para o fornecedor a responsabilidade por muitas questões, principalmente para analisar seus próprios pedidos e fazer os ajustes necessários. Também por não enviarem os pedidos e atualizações nas datas corretas e depois solicitarem os materiais com urgência. Com o intuito de minimizar o impacto desse tipo de dificuldade na relação, recomenda-se a realização de contratos formais com os clientes ou que sejam mensuradas nas **tabelas** de preços todas as regras pertinentes ao bom andamento do relacionamento. Os contratos e os acordos formais reduzem o risco na própria relação de confiança, desde seu início ou para reconstruir uma relação de confiança que foi quebrada por uma das partes (Scharadosin et al., 2020).

Devido ao fato de ter sido realizada a pesquisa em apenas um elo da rede, a empresa fabricante de fios e cabos elétricos, sendo este um limitador do estudo, recomenda-se que pesquisas futuras sejam realizadas considerando o relacionamento interorganizational entre as chicoteiras e as montadoras também, para interpretar o relacionamento interorganizational com a perspectiva dos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Alves, J. N., & Pereira, B. A. D. (2013). Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos interorganizacionais 2004-2009. *INMR - Innovation & Management Review*, 10(2), 169-198. Recuperado de.
- [2] Araújo, L. (2000). As Relações Interorganizacionais. In Rodrigues, S. B. e Cunha, M. P. (Org.), *Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*, São Paulo: Iglu.
- [3] Barringer, B.R. and Harrison, J.S. (2000) Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26, 367-403.
- [4] <https://doi.org/10.1177/014920630002600302>
- [5] Bertosso, H., Ebert, P. N. P., & Laimer, C. G. (2017). O papel da confiança nas redes interorganizacionais: evidência empírica em rede de fornecedores. *Desenvolvimento Em Questão*, 15(41), 303-334. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2017.41.303-334>
- [6] Castro, M. de, Bulgacov, S., & Hoffmann, V. E. (2011). *Interorganizational relationships and results:*

a study in a network of horizontal cooperation of the central region of Paraná. *Journal of Contemporary Administration*, 15(1), 25-46. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000100003>

[7] Corrêa, V. S., Bernardes, P., & Vale, G. M. V. (2016). CUSTOS TRANSACIONAIS E CONFIANÇA: Uma Associação Teórica. *Perspectivas Contemporâneas*, 11(2), 149-159. Recuperado de <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2071>.

[8] Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., Ring, P.S. (2008). Introducing inter-organizational relations. In: S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, P. S. Ring, (Eds.), *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. New York: Oxford University Press Inc.

[9] Galaskiewicz J. (1985). Interorganizational relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.

[10] Gnyawali, D. R.; Madhavan, R.(2001) Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 3, p. 431-445, jul.

[11] Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Wiley, Sociological Theory*, Vol. 1, pp. 201-233.

[12] Lazzarini, S. G. (2008) *Empresas em Rede*. São Paulo: Cengage Learning.

[13] Nohria, N. (1992). Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: Nohria, Nitin

& Eccles, Robert G. (ed.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Boston, Harvard Business School Press.

[14] Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265. <https://doi.org/10.2307/258156>

[15] Peci, A. (1999). Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. *Revista De Administração Pública*, 33(6), 7 a 24. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7596>

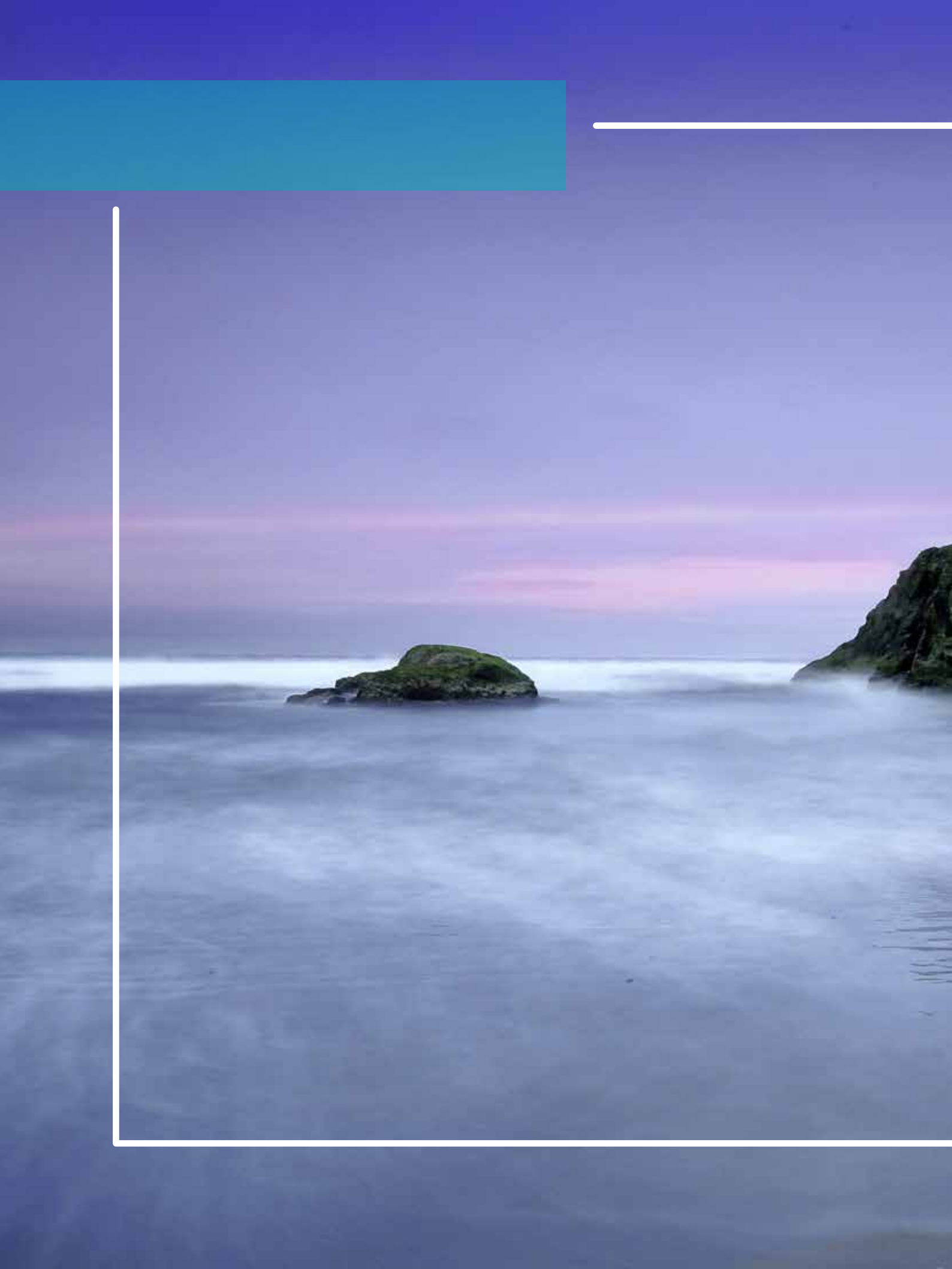
[16] Schardosin, F. Z.; Rolt, C. R.; Tezza, T.; & Cancellier, E. L. P. L. (2020). Mensuração da Confiança em Organizações e Redes Interorganizacionais. *XLIV Encontro da Anpad – Enanpad*.

[17] Santos, C. C. A., Castro, M., & Lima, L. F. (2019). Centralidade e Densidade em uma Rede de Logística Reversa de Embalagens de Defensivos Agrícolas. *Revista Alcance*, 26(2), 212-228. [10.14210/alcance.v26n2\(mai/ago\).p212-228](https://doi.org/10.14210/alcance.v26n2(mai/ago).p212-228)

[18] Tureta, C., Rosa, A. R., & Ávila, S. C. (2006). Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. *Revista de Administração da Unimep*, 4(1), 1-16

[19] Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.







TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO PRESENTES NA ESTRATÉGIA PARA A INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 2020-2023 DE PORTUGAL

Kayo Roberto Vieira

Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal
kayoroberto@ua.pt

RESUMO

Quais características de inovação estão presentes nos objetivos estratégicos da Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023 de Portugal? Para procurar responder à questão, buscou-se no referencial teórico indicações de características que devem estar presentes em um processo de inovação, para aplicá-lo no presente estudo. O estudo justifica-se por tratar de temas relevantes de políticas públicas capazes de influenciar positivamente a vida dos cidadãos. O objetivo do estudo, além de procurar responder à questão, é apontar possíveis falhas nos objetivos estratégicos, bem como indicar melhorias, residindo aí a contribuição do estudo para o aperfeiçoamento da gestão. No aspecto metodológico, foi realizada análise documental seguida da criação de uma tabela de pontuação de cada característica de inovação, conforme esteja ou não presente nos objetivos estratégicos analisados. Foram discutidos e analisados os principais aspetos de cada um dos objetivos estratégicos e apresentados, ao final, os resultados. Tais resultados podem ser considerados positivos, visto que a maioria dos objetivos estratégicos possuem características que podem levá-lo a se tornar uma inovação no serviço público. No entanto, à luz da presente análise, há objetivos que necessitam de uma atenção especial, caso se pretenda torná-los verdadeira inovação.

Palavras-chave: Inovação no setor público; Estratégia de inovação; Características de inovação; Portugal.

Código JEL: O38 - Innovation; Research and Development; Technological Change; Intellectual Property Rights - Government Policy

ABSTRACT

Which innovation characteristics are present in the strategic objectives of the Strategy for Innovation and Modernization of the State and Public Administration 2020-2023 of Portugal? To try to answer the question, it was sought in the theoretical framework indications of characteristics that should be present in an innovation process, to apply them in this study. The study is justified because it deals with relevant issues of public policies capable of positively influencing the lives of citizens. The objective of the study, besides trying to answer the question, is to point out possible flaws in the strategic objectives, as well as to indicate improvements, wherein lies the contribution of the study to the improvement of management. In the methodological aspect, documentary analysis was carried out followed by the creation of a scoring table for each innovation characteristic, according to whether or not it is present in the strategic objectives analyzed. The main aspects of each of the strategic objectives were discussed and analyzed, and the results were presented at the end. These results can be considered positive, since most of the strategic objectives possess characteristics that can lead them to become an innovation in public service. However, in light of this analysis, there are objectives that need special attention if they are to become true innovations.

Keywords: Innovation in the public sector; Innovation strategy; Innovation characteristics; Portugal.

JEL Code: O38 - Innovation; Research and Development; Technological; Intellectual Property Rights - Government Policy

INTRODUÇÃO

A Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023 de Portugal, doravante denominada "estratégia", aprovada por meio da Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, foi publicada no dia 31 de julho de 2020 no Diário da República, 1ª Série, n.º 48.

Declara como necessário atribuir maior poder de decisão às entidades que estão em melhores condições para transformar as ideias em valor. Reforça a aposta na inovação para que a Administração Pública esteja preparada e mobilizada para responder aos desafios. Para isso, admite que deve ser trilhado o caminho da participação, através do envolvimento de todas



as partes interessadas.

O documento assenta-se em quatro eixos e 14 objetivos estratégicos e está alicerçada na necessidade de reforçar a capacidade de criação de valor por parte da Administração Pública, através de uma relação permanente com a comunidade, promovendo o envolvimento ativo dos cidadãos.

No que diz respeito à renovação da capacidade institucional do Estado, a estratégia afirma que são duas as finalidades: aproximar o Estado dos cidadãos e garantir o desenvolvimento da capacidade organizacional em todos os organismos e entidades públicas.

Foram escolhidos e constam no texto da estratégia os eixos transformadores relativos ao investimento nas pessoas, desenvolvimento da gestão, exploração da tecnologia e reforço da proximidade com o cidadão.

O presente artigo pretende identificar que características da definição de inovação estão presentes nos objetivos estratégicos da Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023 de Portugal.

Com o objetivo de verificar a capacidade potencial de inovação dos objetivos estratégicos definidos, pretende-se buscar no teor do texto desses objetivos as características da definição de inovação, para com isso apresentar um **quadro** contendo quais características possuem mais destaque e quais necessitariam ser mais trabalhadas para que esses objetivos possam se transformar em fontes potenciais de inovação.

Inicialmente é apresentado o referencial teórico sobre inovação e suas especificidades no serviço público. A seguir são discutidos os principais aspetos da estratégia, seus eixos, objetivos e medidas. Traça-se na sequência a metodologia utilizada. Por fim, são discutidos os resultados das análises realizadas e apresentada a conclusão.

INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

De acordo com o Manual de Oslo, uma inovação é a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado (bem ou serviço), ou processo, um novo método de marketing, ou um novo método de organização nas práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas" (OCDE/Eurostat, 2005).

Já nas observações de Oliveira & Santos Junior (2017), a definição de inovação de Schumpeter (1934) consiste no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, os quais ainda tenham de ser produzidos, devendo ser inédito para o mercado, uma mudança no padrão até então existente. De acordo com os autores, as inovações no setor público podem ser associados a três períodos: período Schumpeteriano, no qual inovações no setor público são entendidas segundo uma visão mais ampla de como mudanças evolucionárias ocorrem nas sociedades, geralmente associadas com o pensamento de Schumpeter; período da Teoria Organizacional, em que inovações no setor público são vistas de maneira semelhante às inovações em empresas privadas, associada principalmente com o

desenvolvimento da teoria organizacional e com o trabalho de Wilson (1989); e período da Teoria Autóctone, uma tendência mais recente (a partir dos anos 2000) de desassociar as inovações do setor público das do setor privado.

Para Rogers (2003), uma inovação pode ser definida como uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção.

Rogers (2003) foca seu interesse de estudo na difusão de inovações. Destaca que há muito interesse no estudo do assunto. Uma razão apontada seria que é muito difícil conseguir que uma nova ideia seja adotada, mesmo quando ela tem vantagens óbvias. Assim, um problema comum para muitos indivíduos e organizações é como acelerar a taxa de difusão de uma inovação.

Difusão é o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais ao longo do tempo entre os membros de um sistema (Rogers, 2003). Percebe-se nesse conceito a importância da comunicação no processo de difusão de inovação.

A difusão é um tipo de mudança social (Rogers, 2003), definida como o processo pelo qual a alteração ocorre na estrutura e função de um sistema. Quando novas ideias são inventadas, difundidas e adotadas ou rejeitadas, levando a certas consequências, ocorre a mudança social. A difusão, pelo conceito, parece levar à mudança social.

O Manual de Oslo, estudo da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), buscou estabelecer parâmetros conceituais de uniformidade para comparação de dados sobre inovação. De acordo com o manual, uma inovação é "a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas".

Para Mulgan & Albury (2003), inovações no setor público são conceituadas como novas ideias que funcionam, sendo inovações de sucesso entendidas como a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, os quais resultem em melhorias significativas em termos de eficiência, efetividade e qualidade.

Para Bessant & Tidd (2009), a inovação assume muitas formas diferentes, resumidas em quatro:

- Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo – mudanças nas formas em que as coisas (produtos/serviços) são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor;
- Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

Os autores tratam do processo de mudança da

inovação incremental à inovação radical, ou seja, do grau de novidade envolvido. Existem diferentes níveis de novidade, que vão desde melhorias incrementais menores (inovação incremental) até mudanças bem radicais, que realmente transformam a forma como são percebidas e utilizadas (Bessant & Tidd, 2009).

Em relação aos componentes e sistemas, pode-se mudar alguma coisa em seus componentes ou podemos alterar a arquitetura de todo o sistema (Bessant & Tidd, 2009).

Em uma revisão sistemática realizada sobre inovação no serviço público, De Vries et al. (2016) se propõem a responder as seguintes questões:

- Que definições de inovação do setor público estão sendo usadas? Com base na revisão, respondem que duas dimensões principais foram enfatizadas nas definições utilizadas: a novidade percebida e a primeira adoção de uma ideia por uma determinada organização;
- Que tipos de inovação do setor público podem ser distinguidos? inovações de processo administrativo, muitas vezes impulsionadas por ideias de reforma do tipo New Public Management (NPM); inovações de produtos ou serviços; e inovações tecnológicas de processo de inovação conceitual. Pollitt & Bouckaert (2011) também afirmaram que frequentemente, a inovação do setor público está ligada a movimentos de reforma como New Public Management (NPM);
- Quais são os objetivos da inovação do setor público? aumentar a eficácia; aumentar a eficiência; combater os problemas sociais; aumentar a satisfação do cliente; envolver os cidadãos; e envolver os parceiros privados;
- Quais antecedentes influenciam o processo de inovação do setor público? Seriam de quatro níveis: nível ambiental; nível organizacional; nível de inovação; e nível individual/funcionário;
- Quais são os resultados do processo de inovação do setor público? Eficácia; maior eficácia; eficácia diminuída; maior eficiência; parceiros privados envolvidos; cidadãos envolvidos; aumento da satisfação do cliente; outros.

A ideia de medir a inovação pode ser encontrada nos estudos de inovação no setor público. Por exemplo, Walker et al. (2002) se preocuparam em identificar uma forma de medir a inovação no serviço público, identificando essa lacuna na literatura. Para isso, buscam adaptar uma metodologia utilizada na área privada no setor público. Afirmam que para medir a inovação, deve-se primeiramente classificá-la. A primeira classificação citada é a que divide a inovação por produto e por processo.

Em outro estudo sobre inovação no setor público, Stewart-Weeks & Kastle (2015) preocuparam-se em saber por que o setor público inova, como o setor público deve inovar e, mais basicamente, se o setor público deve inovar. Sandford Borins (2000) as cited in

Stewart-Weeks & Kastle (2015), identificou três tipos proeminentes de inovação do setor público: respostas politicamente lideradas a crises, paradas projetadas por recém-nomeados chefes de agências e inovações de baixo para cima iniciadas por servidores públicos da linha de frente e gerentes.

Para Stewart-Weeks & Kastle (2015), a inovação do setor público é possível e desejável. Funciona melhor se a motivação for fornecer maior valor para as partes interessadas.

Şandor & Şandor (2018), afirma que uma definição de inovação deve apresentar as principais características de um fenômeno. O autor identificou 11 principais características que devem ser abordadas na definição de inovação:

- Tamanho: pequenas melhorias incrementais ou estamos buscando passos evolutivos? Inovações radicais ou disruptivas?
- Novidade: Nova ideia versus ideia existente.
- Adoção: Adaptação ou Imitação?
- Intencionalidade: Intencional ou Não Intencional?
- Origem: mandatária versus voluntária. É característica específica para organizações públicas. A mudança pode ser imposta de fora por meio de leis e regulamentos.
- Escopo: produto, serviço, política ou processo?
- Tipo: radical, arquitetônico, modular ou incremental?
- Melhoria: As inovações precisam ser bem-sucedidas? West & Farr (1990), as cited in Şandor & Şandor (2018), consideram que as inovações devem ser 'desenhadas para beneficiar significativamente o indivíduo, o grupo ou a sociedade em geral' – então a intenção pode ser suficiente. Outras definições exigem algum grau de sucesso. A Comissão Europeia (2013) vê a inovação como a criação de valor para a sociedade.
- Valor: Como pode ser definido o valor público? Como se pode medi-lo? Cole & Parston (2006) & Bason (2010), as cited in Şandor & Şandor (2018) constataram que o valor público pode ser encontrado como resultados, serviços, produtividade ou democracia.
- Sustentabilidade: iniciativas pontuais contam ou deve haver um efeito duradouro? Todas as definições consideram que a inovação é uma ferramenta para melhorar os serviços e processos regulares, pelo que tem de ter um efeito duradouro.
- Difusão ou Disseminação? São dois termos usados de forma intercambiável. Ainda assim, a disseminação indica um processo mais ativo e é considerada uma parte importante do processo de inovação

A ESTRATÉGIA

A Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023 desenvolve-se em torno de 4 eixos e 14 objetivos estratégicos:



Eixo	Objetivos Estratégicos
Eixo I - Investir nas pessoas	I1 - desenvolver e renovar as lideranças
	I2 - mobilizar e capacitar os trabalhadores
	I3 - envolver os trabalhadores na mudança cultural
Eixo II - Desenvolver a gestão	II1 - fortalecer a gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos
	II2 - planejar os recursos humanos de forma integrada
	II3 - investir na simplificação administrativa
	II4 - promover a inovação na gestão pública
Eixo III - Explorar a tecnologia	III1 - reforçar a governação global das tecnologias
	III2 - melhorar a interoperabilidade e a integração de serviços
	III3 - gerir o ecossistema de dados com segurança e transparência
Eixo IV - Reforçar a proximidade	IV1 - promover a integração e a inclusão no atendimento
	IV2 - incentivar a participação dos cidadãos
	IV3 - aprofundar a descentralização de competências para as autarquias locais
	IV4 - fortalecer os serviços públicos de proximidade, designadamente através da desconcentração de serviços públicos para o nível regional

Quadro 1 Eixos e Objetivos Estratégicos | Fonte: Elaboração Própria

Eixo I - Investir nas pessoas

Neste eixo, os principais desafios que se colocam se referem à mobilização e valorização dos trabalhadores. Entende-se que as equipas de trabalhadores e dirigentes constituem a peça-chave da capacidade adaptativa da Administração Pública. A inovação é vista como uma capacidade humana que deve ser desenvolvida e incorporada pelas entidades públicas nos seus modelos de gestão.

- **I1 - desenvolver e renovar as lideranças**

O objetivo visa dotar as lideranças das competências certas para os desafios do futuro da Administração Pública, por meio da capacitação.

É subdividido em 4 medidas voltadas à consolidação de uma estrutura de aprendizagem da liderança no setor público, para o alargamento de um modelo de capacitação de futuros líderes e para o enriquecimento dos percursos de aprendizagem dos dirigentes através da experiência internacional.

O objetivo tem potencial para gerar inovações radicais ou disruptivas, embora a capacitação seja uma ideia já existente, visto ser a capacitação em si uma prática já consolidada nas organizações.

A Medida 1 fala em novos modelos de aprendizagem e a Medida 3 objetiva criar um programa de mobilidade em outros países para que dirigentes adquiram novos conhecimentos. Observa-se nessas medidas a necessidade de haver tanto um processo de imitação como de adaptação à realidade portuguesa.

Trata-se de um objetivo intencional, fruto de intensa discussão. Quanto à origem, trata-se de uma medida voluntária, pois não há lei ou regulamento anterior impondo a mudança.

Quanto ao escopo, observa-se que as medidas buscam realizar mudanças tanto na política de capacitação como nos processos internos de inovação.

De acordo com o Manual de Oslo, uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares. No caso em questão, trata-se de uma inovação potencial, tanto política como de processo. Política pelo fato de a Administração Pública, por vários meios, estar em um processo de busca por eficácia, de aproximação do cidadão e das empresas, de melhor uso da tecnologia e de criação de valor. De serviço e de processo em face da própria motivação das capacitações propostas, que é o aprimoramento das técnicas, da governança e do uso da tecnologia para inovação no serviço público.

O tipo está relacionado a mudanças nos componentes e no sistema. Vista a Administração Pública como um sistema e o conjunto de instituições e os trabalhadores da Administração Pública como os componentes, o presente objetivo tem o potencial de promover mudanças tanto nos componentes como no sistema, ou seja, na própria Administração Pública, classificando-se, assim, como radical.

Na característica melhoria, nota-se que a proposta beneficia inicialmente o grupo de dirigentes e futuros dirigentes que serão capacitados, não chegando a ter potencial de beneficiar diretamente a sociedade em geral.

O objetivo busca preparar dirigentes da Administração Pública e motivá-los para o salto em melhoria no serviço público. Tem o potencial, portanto de agregar valor à Administração Pública das mais variadas espécies, seja nos resultados, na maior oferta de serviços prestados, na eficiência e produtividade na máquina administrativa e também no incentivo à participação mais efetiva do cidadão no processo de tomada de decisões governamentais, incrementando o processo democrático.

Quanto à sustentabilidade, ao preparar os atuais dirigentes, os futuros dirigentes e procurar estabelecer formações continuadas online, o objetivo demonstra preocupação com a sustentabilidade da proposta.

Quanto ao processo de Inovação, ao ter a intenção de que a capacitação de dirigentes sirva impulsionar a inovação, desenvolver as equipas e fomentar o trabalho colaborativo nota-se a presença de um processo de disseminação. Por sua vez, a capacitação traz em si a ideia de difusão de ideias e boas práticas já consolidadas.

- **I2 - mobilizar e capacitar os trabalhadores**

O objetivo visa criar medidas para atrair e reter bons profissionais e elevar o nível de tecnicidade da Administração Pública, para a promoção e utilização de instrumentos de gestão de recursos humanos, utilizar o potencial do teletrabalho para viabilizar melhores condições para conciliação dos aspectos profissionais, pessoais e familiares dos trabalhadores, além de criar mecanismos para aumentar a fixação de postos de trabalho em regiões de menor densidade populacional.

É subdividido em 4 medidas que buscam pôr em prática o objetivo proposto.

O objetivo pretende envolver e mobilizar os trabalhadores públicos, por meio da integração, de uma política salarial adequada, investimento nas condições e ambiente de trabalho e no desenvolvimento das competências pessoais e profissionais. Alguns dos objetivos, entretanto, parecem não estar contidos nas medidas, como a política salarial e o envolvimento dos trabalhadores. As medidas propostas visam atrair e reter trabalhadores qualificados, além de outras medidas que parecem mais adequadas a uma política de gestão de pessoas, como medidas de formação, incentivo ao teletrabalho, regimes de horário a tempo parcial, promoção da igualdade de gênero, dentre outros. Embora muito importantes, tais medidas não apresentam características de inovação.

Sendo assim, o objetivo não oferece potencial de inovação por si só, não possuindo as características de tamanho, novidade, adoção e intencionalidade.

Quanto à origem, trata-se de uma medida voluntária, pois não há lei ou regulamento anterior impondo a mudança.

Também não foram identificadas nas medidas propostas, as características de escopo, tipo, valor e processo de inovação. Quanto à melhoria, as propostas apresentadas tratam de ações voltadas para qualificação e melhoria das condições de trabalhos dos trabalhadores públicos.

No quesito sustentabilidade, observa-se que a medida 4 fala em desenvolver as competências dos trabalhadores através de formação inicial e contínua, para enfrentar desafios do futuro, enquadrando-as numa perspectiva de transferência do conhecimento intergeracional, configurando-se, portanto, como uma medida de efeito duradouro.

- **I3 - envolver os trabalhadores na mudança cultural**

Visa disseminar instrumentos de envolvimento dos trabalhadores, abrindo os modelos de gestão à participação ativa dos seus trabalhadores, para com isso estimular uma mudança cultural no sentido de promoção da participação. Busca evoluir de uma cultura formal, hierárquica e fechada para uma cultura dinâmica, aberta à pluralidade de conhecimentos e à inovação. É subdividido em 4 medidas.

Embora se busque difundir uma cultura de inovação, as medidas propostas não apresentam algumas das importantes características dessa cultura, como tamanho, novidade, adoção, intencionalidade, origem, escopo e tipo.

No que se refere à característica de melhoria, as medidas buscam maior envolvimento dos trabalhadores na cultura de inovação. Assim, beneficiam inicialmente, os próprios trabalhadores.

Quanto ao valor e ao processo de Inovação, não foram identificadas tais características nas medidas propostas.

Em relação à sustentabilidade, a ideia de disseminar instrumentos de envolvimento dos trabalhadores com o fim de criar uma cultura que fuja do formal, hierárquico e fechado e se incline para uma cultura dinâmica, traz consigo a possibilidade de efeitos futuros e duradouros.

Eixo II - Desenvolver a gestão

Este eixo busca fortalecer a capacidade de gestão, para gerir estrategicamente os trabalhadores e alavancar o desempenho. Para isso, foca na criação de valor, assentes na inovação, simplificação, participação e colaboração interna e externa, alinhando as missões organizacionais com os objetivos políticos e utilizando instrumentos de gestão transparentes.

- **II1 - fortalecer a gestão do desempenho para melhorar a qualidade dos serviços públicos**

O objetivo busca a simplificação do quadro normativo dos instrumentos de gestão, a associação natural entre o desempenho organizacional e individual das equipas e o fortalecimento da dimensão ambiental e social nos atos de gestão pública, por meio da implantação de novos modelos de avaliação de desempenho, melhoria dos indicadores de qualidade, melhorar tempos de resposta e aumentar a adoção de indicadores de impacto ambiental. Entende como essencial o fortalecimento da dimensão ambiental e social nos atos de gestão pública.

Com base na análise do objetivo, entende-se que quanto ao tamanho, trata-se de uma potencial inovação incremental. Trata-se de uma ideia já existente.

Quanto à adoção, embora se tenha dito da necessidade de criar as condições formais para que os modelos de gestão se desenvolvam adaptados às várias realidades organizacionais, não ficaram claras nas medidas propostas se o objetivo de fortalecer a gestão será ajustado à realidade de cada setor (adaptação)



ou se sua adoção será fruto de imitação sem juste a cada contexto.

Trata-se de um objetivo intencional e de origem voluntária. Em relação ao escopo, observa-se que as medidas buscam melhorias no processo organizacional. No que tange ao tipo, por tem um foco na gestão (sistema), de uma forma mais ampla, quanto ao tipo, trata-se de uma inovação potencial arquitetural, por abordar apenas o sistema e não os componentes do sistema.

No quesito melhoria, as medidas propostas, tais como a que se dedica a melhorar os indicadores de qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas e implementar inquéritos de satisfação destes em relação aos serviços prestados, tem o potencial de beneficiar a sociedade em geral.

Os valores pretendidos estão relacionados à resultados, serviços e à produtividade. Quanto à sustentabilidade, não foram evidenciadas nas medidas propostas ações que imprimissem efeitos duradouros ao objetivo. Em relação ao processo de Inovação, não ficaram claras a forma como se dará o processo de inovação.

- **II2 - planejar os recursos humanos de forma integrada**

O objetivo pretende preparar os recursos humanos para abordar as necessidades e funcionamento dos serviços de forma planeada. Tal planeamento deve ser plurianual. Deve integrar uma dimensão de promoção da aprendizagem. O objetivo pretende ainda garantir uma visão global da Administração Pública. O objetivo é subdividido em 2 medidas.

Trata-se de medidas de adequado planeamento dos recursos humanos para garantir o adequado funcionamento dos serviços públicos. O objetivo não apresenta características de uma inovação de fato. Nesse sentido, não estão presentes as características de tamanho, novidade, adoção, intencionalidade, escopo e tipo.

Como o objetivo está voltado especificamente para a melhoria dos recursos humanos, trata-se de uma melhoria que beneficia este grupo, não alcançando diretamente a sociedade em geral.

O objetivo traz a ideia de que o planeamento deve ser plurianual, para evitar perda de capacidade operacional e de conhecimento e garantir dimensões quantitativa e qualitativa das competências individuais necessárias. apresenta, assim, a característica da sustentabilidade.

Ao procurar integrar uma dimensão de promoção da aprendizagem para que os trabalhadores possam ajustar o seu perfil de competências em função das alterações nos modelos de organização do trabalho e, dessa forma, continuar a ser recursos valiosos para as organizações, o objetivo apresenta a ideia de disseminação, como processo de inovação.

- **II3 - investir na simplificação administrativa**

O objetivo busca reforçar a cultura da simplificação administrativa, considerada a matriz renovadora da cultura da Administração Pública nos últimos anos, com resultados visíveis para cidadãos e empresas. É subdividido em 3 medidas.

Tem por escopo a renovação do Programa Simplex. Trata-se, assim, de uma possível inovação incremental. A renovação proposta do Simplex implica num ajuste dos serviços focados nos cidadãos e nas empresas. Portanto, quanto ao tamanho, considera-se que o objetivo busca uma melhoria incremental em uma ideia ou programa já existente. Em relação à adoção, trata-se de processo de adaptação. Além disso, entende-se que o objetivo é intencional.

Como não foram identificadas normas anteriores a exigir a mudança, considera-se que, quanto à origem, o objetivo tem caráter voluntário.

Trata-se da melhoria de um sistema, no aspecto de sua simplificação, de ampla utilização da população. Nesse sentido, conclui-se haver potencialidade de o objetivo apresentar uma melhoria que beneficie a sociedade em geral.

Em termos de valor, o foco está no serviço prestado e na melhoria da produtividade, por meio da simplicidade.

Ao procurar a internalização do foco de simplificação e afirmar que se pretende renovar programa com edições anuais mais ambiciosas, inovadoras e disruptivas, busca-se imprimir um efeito duradouro à proposta (sustentabilidade). Já no que se refere ao processo de inovação, o modelo de disseminação será aplicado por meio do programa Simplex.

- **II4 - promover a inovação na gestão pública**

O objetivo tem como título a promoção da inovação na gestão pública e propõe: a inovação como uma alavanca para um melhor serviço público; desenvolver modelos e ambientes de trabalho que estimulem a inovação: estimular capacidade permanente de criar valor reforçar o ecossistema de inovação; criar múltiplos polos de inovação nos processos internos, nos serviços e nas políticas públicas; e desenvolver processo contínuo e transversal da dimensão de suporte. Das 4 medidas propostas, uma tem o potencial de estimular inovações radicais: a Medida 2 — “Criar um centro para a inovação no setor público”. As demais propõem ajustes a ações já em andamento, como a renovação do Sistema de Incentivos à Inovação na Gestão Pública (SIIGeP). Sendo assim, a classificação do objetivo quanto ao tamanho foi de uma melhoria incremental.

Trata-se de uma ideia existente, adotada por meio de adaptação, de origem voluntária e de caráter intencional. Quanto ao escopo, entende-se tratar de uma mudança no processo de inovação na gestão pública. Mesmo assim, não ficou claro se a mudança pretende ter um impacto sistêmico ou nos componentes.

O valor pretendido pelo objetivo está relacionado à melhoria dos serviços públicos e o processo de inovação ocorrerá pela disseminação.

No quesito sustentabilidade, ao classificar como essencial o desenvolvimento de modelos e ambientes de trabalho que estimulem a inovação para garantir a capacidade permanente de criar valor, procura-se dar efeito duradouro à criação de valor.

Eixo III - Explorar a tecnologia

O eixo tem como desafio utilizar a tecnologia digital para proporcionar serviços seguros acessíveis e sem esforço aos cidadãos e empresas. Para isso, pretende facilitar e reduzir interações, disponibilizar e reutilizar dados e promover a eficiência, sustentabilidade e simplificação dos processos de funcionamento da Administração Pública. A intenção é de garantir o uso estratégico da tecnologia digital, posicionando o setor público como precursor e incentivador. Também busca capacitar a Administração Pública para que possa organizar o trabalho de forma diferente e criar mais e melhores condições de trabalho para os trabalhadores em funções públicas.

- **III1 - reforçar a governação global das tecnologias**

O presente objetivo é subdividido em 6 medidas. Tem o potencial de se transformar em inovação radical. Primeiro por ter como foco utilizar a tecnologia digital para proporcionar aos cidadãos e empresas serviços seguros, acessíveis e sem esforço, facilitando e reduzindo interações, disponibilizando e reutilizando dados e promovendo a eficiência, sustentabilidade e simplificação dos processos de funcionamento da Administração Pública. Depois por apresentar medidas mais concretas para que quando cumpridas possam ser perceptíveis os resultados. Nota-se que a reutilização de dados não está claramente inserida nas medidas. Mesmo assim, tem o potencial de se transformar em uma inovação radical.

Trata-se de uma ideia já existente e quanto à adoção, se refere a um processo de adaptação, pois a melhoria no processo de tomada de decisões requer o conhecimento do contexto em que a nova tecnologia vai ser empregada.

As medidas têm caráter intencional e voluntária e em relação ao escopo, propõem mudanças na política e no processo. No aspecto sistêmico, está presente a característica de mudança radical, com propostas de alteração tanto nos componentes como no sistema.

Em termos de melhoria, o objetivo tem o potencial de beneficiar a sociedade em geral. Os valores que se pretende alcançar com as medidas propostas estão relacionados a serviços e produtividade.

O ideal de efeito duradouro pode ser percebido, dentre outras, na passagem: "uso racional dos recursos e para um futuro mais sustentável".

O processo de difusão é percebido, por exemplo, na Medida 8.3 — "Criar um espaço de trabalho que proporcione o conhecimento sobre as tendências tecnológicas digitais e promova a transferência desse conhecimento entre as instituições de ensino superior, a indústria e a Administração Pública, em linha com a estratégia definida para os Digital Innovation Hubs no Pilar 2 do Plano de Ação para a Transição Digital".

- **III2 - melhorar a interoperabilidade e a integração de serviços**

O objetivo visa proporcionar a melhor experiência possível aos cidadãos e empresas, com serviços

transacionais de elevada qualidade, que poupem tempo e encargos aos seus destinatários, trata-se de uma inovação potencialmente incremental. Está subdividido em 4 medidas.

As medidas são, em geral, no intuito de disseminar ideias existentes para alcance de resultados práticos, no âmbito da Administração Pública, num processo de imitação. Percebe-se o caráter voluntário e intencional das medidas e no que se refere ao escopo, trata-se de proposta de mudanças no nível de serviço e de processo.

No aspecto sistêmico, o objetivo tem caráter modular, parecendo atuar no nível de componentes, sendo que a maioria das medidas prevê mudanças do tipo modulares, pois enfrentam problemas nos componentes da Administração Pública. Exceção é a Medida 9.3 que busca estabelecer um modelo de gestão da informação que, tirando partido das soluções tecnológicas, permite identificar vários processos junto de várias entidades da Administração Pública para tratamento da mesma situação com respeito pelas competências de cada entidade e pela proteção dos dados pessoais, permitindo deste modo a permanente contextualização da informação na interação com os serviços públicos, quer do ponto de vista do cidadão, quer do ponto de vista do funcionamento das entidades da Administração Pública.

Quanto à melhoria, o objetivo tem potencial de beneficiar a sociedade em geral. O valor a ser alcançado está no nível de serviços e quanto à sustentabilidade, não foi possível identificar nas medidas se se trata de medidas pontuais ou de efeitos duradouros.

O processo de inovação pretende se dar por disseminação, por meio da promoção e apoio do uso da plataforma de interoperabilidade da Administração Pública e incentivo do uso de autenticação de acesso universal através da chave móvel digital.

- **III3 - gerir o ecossistema de dados com segurança e transparência**

O objetivo é subdividido em 3 medidas. Visa promover a confiança ao desenvolver sistemas seguros, garantir a informação, prestar serviços ou executar políticas públicas, de forma colaborativa, ágil, sem esforço e com menor custo operacional. As medidas estão mais voltadas ao gerenciamento interno dos dados. Tais medidas são importantes para o alcance do objetivo proposto, classificando-se, quanto ao tamanho, como inovação incremental.

Trata-se de uma ideia já existente e quanto à adoção, não foi possível identificar se se trata de adaptação ou imitação. A medidas tem caráter intencional e voluntárias. No que se refere ao escopo, as mudanças se propõem a acontecer no nível da política.

A inovação proposta, quanto ao aspecto sistêmico, é do tipo arquitetônica e quanto à melhoria, as medidas têm potencial de beneficiar a sociedade em geral.

Ao buscar garantir a fidedignidade dos dados abertos e permitir aos cidadãos ser informados das fontes primárias de dados pessoais na Administração Pública, o valor a ser alcançado é o da democracia, ainda que



em seu estágio mais básico, o do acesso à informação.

Por ser uma política de governação, fica subentendido serem de efeitos duradouros. Por fim, não ficou claro como se dará o processo de inovação.

Eixo IV - Reforçar a proximidade

Busca-se nesse eixo a promoção da tomada de decisão e de uma atuação mais próxima dos cidadãos por parte do governo, através de processos de desconcentração, de descentralização e de participação, concebendo políticas e concretizando medidas mais eficientes, inclusivas e adequadas às realidades locais e regionais.

Um objetivo fundamental nesse eixo é o de incluir as pessoas nos processos decisórios. Neste sentido, o processo de descentralização de competências para as autarquias locais é fundamental.

A intenção de incluir as pessoas nos processos decisórios inclui a ideia de aproximação, de transferência do poder de decisão para níveis mais próximos dos cidadãos, procurando adequar as respostas em função das necessidades e dos recursos disponíveis.

- **IV1 - promover a integração e a inclusão no atendimento**

O objetivo está subdividido em 6 medidas. O reforço à proximidade do processo decisório ao cidadão, para inclui-lo no processo é a ideia principal do objetivo. A integração do atendimento tem a ver com a não substituição dos meios digitais aos presenciais, mas em sua complementação, por meio de uma estratégia multicanal. Ao serem cumpridas tais medidas, o objetivo tem potencial para se tornar uma inovação radical, visto que exprime com exatidão os fundamentos do governo eletrónico.

É uma ideia já existente e, quanto à adoção, a criação de um centro de competências em atendimento que promova a visão integrada e a melhoria da qualidade deste serviço tem o papel de disseminar e promover a visão integrada em um processo de imitação.

O caráter das medidas é de intencionalidade e de voluntariedade. Quanto ao escopo a mudança que se pretende impor será no nível de serviço e de política. Quanto ao tipo, a mudança pretende afetar tanto o sistema como os componentes.

Promovida a melhoria, ela tem o potencial de beneficiar toda a sociedade, construindo valores democráticos e de efeitos duradouros. Já o processo de inovação que se pretende adotar é via disseminação.

- **IV2 - incentivar a participação dos cidadãos**

O objetivo está subdividido em 5 medidas. Pretende-se aumentar a confiança do cidadão nas instituições públicas e contribuir para o reforço da democracia representativa.

Trata-se de uma proposta de inovação incremental, com uma ideia já existente, intencional e voluntária. Não foi possível identificar como se dará o processo de adoção da inovação, se por adaptação ou por imitação.

Quanto ao escopo, trata-se de uma inovação no nível da política e quanto ao tipo, a inovação proposta se

classifica como modular. A melhoria proposta tem o potencial de beneficiar a sociedade de uma forma geral, agregando valores democráticos.

Não foi possível identificar aspectos de sustentabilidade na proposta e quanto ao processo de inovação, este se dará por difusão.

- **IV3 - aprofundar a descentralização de competências para as autarquias locais**

O objetivo é subdividido em 3 medidas. O objetivo carece de características que possam conceituar seus resultados como inovação. Parece ter por função estruturar as bases para o alcance dos outros objetivos do eixo, em especial o objetivo 12 – incentivar a participação dos cidadãos, sendo esta função onde reside sua importância.

Trata-se de uma ideia existente e intencional. Não foi possível identificar como se dará o processo de adoção da inovação, se por adaptação ou por imitação.

Quanto à origem, classifica-se como mandatária, pois busca atender ao disposto na Lei-Quadro da Descentralização.

No que se refere ao escopo, atua no nível de processo e, quanto ao tipo, é incremental.

Alcançados os objetivos propostos, as medidas têm potencial para beneficiar a sociedade em geral, agregando valores democráticos. Não foi possível fazer conclusões quanto à sustentabilidade e ao processo de inovação.

- **IV4- fortalecer os serviços públicos de proximidade, designadamente através da desconcentração de serviços públicos para o nível regional**

O objetivo é subdividido em 5 medidas. Visa garantir a legitimidade decisória e a operacionalidade para fortalecer o nível regional de governo por meio da desconcentração de serviços públicos. Tem potencialmente a capacidade de se transformar em uma inovação radical, ao aproximar o poder decisório dos cidadãos. Mas tem também o risco de criar uma instância intermediária entre o governo central e o local.

Trata-se de uma ideia existente, a ser adotada por adaptação, de caráter intencional e de origem mandatária. Quanto ao escopo, atua no nível da política e quanto ao tipo, classifica-se como radical.

A melhoria tem o potencial de beneficiar a sociedade em geral, ao agregar valores democráticos.

Não foi possível fazer conclusões quanto à sustentabilidade. Quanto ao processo de inovação, este se dará por disseminação.

METODOLOGIA

Delineadas as características com base no referencial teórico, realizou-se análise documental da estratégia de inovação e modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023 de Portugal, utilizando-se as características de inovação como categorias de análise, com base na classificação apresentada por Şandor & Şandor (2018).

Procedeu-se a um levantamento bibliográfico com a finalidade de obter fontes de estudo da temática de inovação no serviço público.

Foi elaborada uma **tabela** de pontuação binária, apresentada a seguir, conforme a característica esteja ou não presente no objetivo estratégico.

Procedeu-se ainda uma análise de correlação entre

as características de inovação, para identificar possíveis comportamentos conjuntos, utilizando-se no sistema Excel o coeficiente de correlação de Pearson:

Característica	Opções				Ponto (1 ou 0)
	Melhoria Incremental	Inovações radicais ou disruptivas			
Tamanho					Ambas pontuam
Novidade	Nova ideia	Ideia existente			Ambas pontuam
Adoção	Adaptação	Imitação			Ambas pontuam
Intencionalidade	Intencional	Não Intencional			Ambas pontuam
Origem	Mandatária	Voluntária			Voluntária pontua
Escopo	Produto	Serviço	Política	Processo	Ambas pontuam
Tipo	Radical	Arquitetônico	Modular	Incremental	Todas menos incremental pontuam
Melhoria	Beneficiam o indivíduo	Beneficiam o grupo	Beneficiam a sociedade em geral		Pontua a que beneficia a sociedade
Valor	resultados	serviços	produtividade	democracia	Ambas pontuam
Sustentabilidade	Iniciativas pontuais	De efeito duradouro			Pontuam as de efeito duradouro
Processo de Inovação	Difusão	Disseminação			Ambas pontuam

Tabela 1 Tabela de Pontuação | Fonte: Elaboração Própria

RESULTADO DAS ANÁLISES

Tendo como referência a escala de avaliação elaborada, fez-se uma primeira classificação dos objetivos estratégicos com base na quantidade de características

presentes em suas medidas. A **tabela** a seguir apresenta a classificação, sendo que "1" representa a presença da característica no objetivo estratégico e "0", sua ausência.

Características	I1	I2	I3	II1	II2	II3	II4	III1	III2	III3	IV1	IV2	IV3	IV4	TOTAL:
Tamanho	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	10
Novidade	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Adoção	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	7
Intenc.	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Origem	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	11
Escopo	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Tipo	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Melhoria	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Valor	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
Sustent.	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	9
Difusão ou Disseminação	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	9
TOTAL:	10	2	2	8	4	10	11	11	10	9	11	9	6	9	

Tabela 2 Objetivos da estratégia X Características da inovação | Fonte: Elaboração Própria



Na ótica das características, buscou-se identificar o total delas presentes nos objetivos estratégicos. Como afirmado, para De Vries et al. (2016), a novidade percebida e a primeira adoção de uma ideia por uma determinada organização são duas dimensões enfatizadas nas avaliações de inovação. Além dessas duas características, medidas que garantam benefícios a toda a sociedade merecem um olhar especial. Tal está presente na característica "melhoria". E como já exposto, segundo Stewart-Weeks & Kastle (2015), a inovação é uma ferramenta para melhorar os serviços e processos

regulares, pelo que tem de ter um efeito duradouro.

Os resultados apresentados na **tabela** mostram que a novidade está presente em 11 dos 14 objetivos estratégicos. A adoção está presente em sete. A melhoria em 10 e a sustentabilidade em nove. A característica menos presente é a adoção, mas no geral, percebe-se como positivos os resultados de todas as características.

O **quadro** a seguir apresenta a classificação sob a ótica dos objetivos estratégicos, conforme a quantidade de características presentes

Pontuação	Significado	Objetivos
10 a 11	O objetivo possui amplas características de potencial inovação.	I1, II3, II4, III1, III2, IV1
7 a 9	O objetivo possui características suficientes para ser uma inovação em potencial.	II1, III3, IV2, IV4
4 a 6	O objetivo pode ou não se tornar uma inovação em potencial. Necessita de maior esforço para se concretizar.	II2, IV3
0 a 3	O objetivo tem poucas possibilidades de se tornar uma inovação.	I2, I3

Quadro 2 Escala de avaliação | Fonte: Elaboração própria

Analisando-se o **Quadro 2**, observa-se que dos 14 objetivos estratégicos, seis possuem amplas características de potencial inovação e quatro possuem características suficientes para se tornarem uma inovação, totalizando 10 objetivos, o que equivale a 71,4%.

Nos dois objetivos estratégicos a seguir discriminados, verificou-se a necessidade de se imprimir maior esforço para a inovação se concretize:

- I2 - mobilizar e capacitar os trabalhadores;
 - I3 - envolver os trabalhadores na mudança cultural.
- E em outros dois há poucas possibilidades de se

tornarem inovação:

- II2 - planejar os recursos humanos de forma integrada;
- IV3 - aprofundar a descentralização de competências para as autarquias locais.

Finalmente foi realizada uma análise de correlação entre as características, com base nos resultados da presença delas nos objetivos estratégicos, com a finalidade de identificar possíveis comportamentos conjuntos entre as características. O resultado é apresentado na **tabela** a seguir:

	Tamanho	Novidade	Adoção	Intenc.	Origem	Escopo	Tipo	Melhoria
Tamanho	1							
Novidade	0,82	1						
Adoção	0,63	0,52	1					
Intenc.	0,64	0,78	0,40	1				
Origem	0,05	-0,27	-0,17	-0,21	1			
Escopo	0,82	1	0,52	0,78	-0,27	1		
Tipo	0,82	1	0,52	0,78	-0,27	1	1	
Melhoria	0,65	0,82	0,32	0,64	-0,33	0,82	0,82	1
Valor	0,82	1	0,52	0,78	-0,27	1	1	0,82
Sustent.	-0,14	-0,39	0,15	-0,30	0,34	-0,39	-0,39	-0,47
Difusão ou Dissem.	0,52	0,34	0,74	0,55	-0,03	0,34	0,34	0,19

Tabela 3 Correlação entre as características de Inovação | Fonte: Elaboração própria.

O coeficiente de correlação de Pearson varia de -1 a 1. É possível por meio dele verificar o tipo de relação linear entre duas variáveis. 1 significa correlação linear positiva perfeita. Considera-se forte o coeficiente acima de 0,8. Caso o coeficiente seja positivo, se uma variável aumenta, a outra também aumenta (diretamente proporcional). Se for negativo, o aumento de uma variável leva a diminuição da outra (inversamente proporcional) (Fávero & Belfiore, 2017, p. 118).

A análise da **tabela** de correlação entre as características de inovação mostra correlação positiva forte entre as características tamanho e novidade, tamanho e escopo, tamanho e tipo, tamanho e valor, novidade e melhoria, intencionalidade e escopo, intencionalidade e tipo, intencionalidade e melhoria, intencionalidade e valor, escopo e melhoria, escopo e tipo, tipo e melhoria, melhoria e valor e adoção e difusão. Não foi observada correlação negativa forte.

CONCLUSÃO

Os objetivos estratégicos da Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023 de Portugal, com base na análise realizada, contém, de uma forma geral, características de inovação que os habilita a se efetivarem como inovação.

Os resultados apresentados mostraram que a característica da novidade está presente na grande maioria dos objetivos estratégicos, já a adoção, que diz se uma inovação se dá por adaptação ou imitação, está presente na metade dos objetivos. As características de melhoria e de sustentabilidade estão bem presentes nos objetivos.

Quanto à característica de valor, embora a análise tenha tratado o valor de forma genérica, incluindo as modalidades de resultados, serviços, produtividade e democracia, esta última merece destaque e está presente especificamente no eixo 4, do reforço à proximidade. Merece destaque pois a própria estratégia salienta a todo momento de atribuir maior poder de decisão ao cidadão, aproximar suas ações do cidadão, promovendo seu envolvimento ativo. Isso torna os objetivos do eixo 4 fundamentais à estratégia.

De uma forma geral, conclui-se que a estratégia possui um desenho adequado ao que se espera de uma inovação. Os objetivos e medidas ali propostos tem, de fato, o potencial de se transformarem em inovação no serviço público para que este ofereça melhores serviços à comunidade e garanta cada vez mais a participação cidadã.

Cabe salientar que não foi objetivo do presente estudo o acompanhamento da execução das medidas propostas na estratégia, a fim de verificar o percentual atingido das metas. O objetivo foi analisar o desenho da estratégia, identificando nos objetivos e medidas características conceituais de inovação.

Embora se tenha concluído que, de maneira geral, o desenho da estratégia é adequado, há possibilidades de melhorias, visto que em alguns objetivos não ficou clara a presença de características de inovação. Nestes, caso se pretenda reforçar suas possibilidades

de virem a se tornar inovação, há que se atentar para os seus fundamentos. Trata-se dos objetivos I2, I3 e mais especificamente os objetivos II2 e IV3.

Identificou-se ainda uma correlação forte em algumas características de inovação. Tal fato pode indicar que essas características podem ser trabalhadas de forma conjunta, caso possível, visando garantir sinergia nos resultados.

Propõe-se que estudos futuros seja realizado o acompanhamento da execução das medidas propostas na estratégia com a finalidade de medir e apresentar os seus resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Bessant, J. & Tidd, J. (2009). Inovação e empreendedorismo: administração. Bookman.
- [2] De Vries, H. & Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-160.
- [3] European Commission (2011), 'Innobarometer 2010: Analytical Report on Innovation in Public Administration (Flash Eurobarometer 305)'. DG Enterprise.
- [4] Fávero, L. P. & Belfiore, P. (2017). Manual de análise de dados: Estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata (1st ed.) Elsevier.
- [5] Mulgan, G. & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector.
- [6] OCDE – Organização para cooperação e desenvolvimento econômico (2005). Eurostat – Gabinete de estatísticas da união europeia. Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Finep.
- [7] Oliveira, L. F. & Santos Junior, C. D. (2017). Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Enap: Ipea.
- [8] Pollitt, C. & G. (2011). Bouckaert. Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State (3rd ed.) Oxford University Press.
- [9] Rogers, E. M (2003). Diffusion of innovations (5. ed.) Free Press.
- [10] ŞANDOR, S., & ŞANDOR, S. D. (2018). Measuring public sector innovation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 14(54), 125-137. <https://doi.org/10.24193/tras.54E.8>.
- [11] Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.
- [12] Stewart-Weeks, M., & Kastle, T. (2015). Innovation in the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 63-72. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12129>.
- [13] Walker, R. M., Jeanes, E., & Rowlands, R. (2002). Measuring Innovation – Applying the Literature-Based Innovation Output Indicator to Public Services. *Public Administration*, 80(1), 201-214. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00300>.







NOVAS CADEIAS DE FORNECIMENTO

A NOVA INDÚSTRIA DE TRANSPORTES VERDES – OS VEÍCULOS ELÉTRICOS NA CHINA

Fan Zhongpu

Dalian University of Foreign Languages, Dalian, China
xisu_augusto@hotmail.com

RESUMO

A crescente pressão ambiental, a nível mundial, tem conduzido ao desenvolvimento de tecnologias que utilizam recursos renováveis e energias limpas. As vantagens disso são do conhecimento comum, as novas tecnologias são facilmente aceites, enquanto os recursos tradicionais, em particular os combustíveis fósseis, vêm sendo abandonados. A China, reconhecida como “a fábrica do mundo”, lar de uma percentagem significativa da população mundial e grande consumidora de energia, tem a urgente necessidade de desenvolver as chamadas energias verdes. De acordo com o 14º plano quinzenal publicado em 2021, o país pretende incentivar a utilização dos recursos naturais renováveis e o uso de energias limpas.

Recorde-se que o país lidera a lista de nações com barragens de capacidade superior a 1000MW, entra as quais se destaca a Hidroelétrica das Três Gargantas. Neste contexto, nascem e crescem novas indústrias, incluindo para o fabrico de veículos elétricos. Em 2020, 466 mil autocarros elétricos integravam o sistema de transportes públicos urbanos chinês. No ano seguinte, o país contava com um total de 395 milhões de veículos registados, entre os quais 7,84 milhões (2,6%) de automóveis elétricos, segmento que representou um aumento de 59,25% em comparação com o ano anterior. A indústria de veículos elétricos viu nascer marcas chinesas como a BYD. O governo central tem impulsionado esta indústria em resposta à grave poluição que a maioria das suas cidades enfrenta. De forma concomitante, as autoridades pretendem evitar problemas e riscos ambientais futuros. A presente investigação tem por objetivo analisar a realidade da indústria de veículos elétricos na China, através da comparação de dados, consulta de documentos oficiais e de publicações de referência. Num primeiro momento, o artigo apresenta os principais desafios ambientais do país e medidas tomadas pelo governo chinês em resposta. A segunda parte descreve o desenvolvimento de veículos elétricos na China, concluindo-se com a análise crítica sobre o percurso desta nova indústria.

Palavras-chave: China, poluição, transportes, energias renováveis, veículo elétrico

Código JEL: O30, Q4, R40

ABSTRACT:

The pressure of environmental changes has urged the world racing to use renewable resources and develop clean energy technologies. The new technologies are easily accepted based on their advantages known by the public, meanwhile the utilization of traditional fuels is gradually abandoned.

China, widely-known as the global factory, where is living the world's largest population, has had a huge consumption of energy. So, for the country, it has been necessary to develop clean energy. As required by the 14th Five-Year Plan issued in 2021, China aims for promoting the use of renewable resources and clean energy.

It should be noted that China is the leading country in the world, which has the most hydropower station with capacity larger than 1 000 MW, particularly the Three Gorges Dam. Against this background, some new industries have emerged, including electric vehicle production. In 2020, 466 thousand electric buses were running in China's public transport system. In the following year, the country recorded with 395 million registered in total, among them 7.84 million (2.6%) electric cars, whose scale increased 59.25% in 2021 compared with 2020. The electric vehicle industry has helped fostering many Chinese brands, such as BYD.

The central government is promoting the development of electric vehicle industry in response to the environmental pollution that most Chinese cities are facing. At the same time, the authorities expect to reduce environmental hazards in the future. This research has the object to analyze the current situation of the electric vehicle industry in China. The methods of study contain data comparison, query and reference of official documents and published materials. In the first part, the article is going to show main environmental challenges to China, and what is the solution. Secondly, this part will introduce the development of Chinese electric vehicle industry. The concluding paragraph is used for critically analyzing the development of this new industry.

Keywords: China, pollution, transportation, renewable energy, electric vehicle

JEL codes: O30, Q4, R40



INTRODUÇÃO

A China continuou a liderar a lista de maiores emissores de dióxido de carbono em 2021, apesar do decréscimo nos últimos três trimestres daquele ano e primeiros meses de 2022¹. No início do presente ano, as emissões de CO₂ caíram 1,4%, em resultado das rígidas medidas implementadas para controlar a pandemia, que incluíram um novo confinamento parcial (que foi total em algumas cidades, nomeadamente Xangai). Contudo, a descida foi ligeira em relação à estatística global, já que as emissões totais de 2021 foram 3,4% superiores às do ano de 2020.

Nos primeiros meses de 2021, e após a paralisação total, a atividade económica foi retomada, mas, pouco depois, o país voltava a limitar a circulação de pessoas por causa da Covid-19. Ainda assim, prevê-se uma subida das emissões entre 5% e 6% em 2022². Tendo em conta o tamanho da população e a capacidade fabril, a China regista sempre uma grande procura de eletricidade, cuja produção continua a ser maioritariamente garantida por combustíveis fósseis. O governo chinês tem priorizado o crescimento económico e a estabilidade social, em detrimento de outras áreas.

Ora, o consumo de recursos tradicionais conduz a muitos problemas ecológicos, levantando também questões sociais e de saúde pública. De uma perspetiva internacional, acrescenta-se a questão ambiental relacionada com o consumo de combustíveis fósseis ao longo da história, por parte dos países desenvolvidos. A discussão mundial acerca deste assunto tornou-se mais agressiva nas últimas décadas, exercendo pressão crescente sobre os principais países poluentes, que precisam agir em conjunto em busca de uma solução. Sob pressão simultaneamente interna e externa, o governo chinês terá que fazer mais em prol da proteção do ambiente à medida que a economia evolui, investindo, por exemplo, no desenvolvimento de tecnologias a partir dos recursos renováveis e na utilização das energias verdes.

Segundo o relatório da Agência Internacional de Energia de 2017, o consumo de combustíveis no setor dos transportes foi responsável por 24% das emissões totais de dióxido de carbono, 70% das quais resultantes dos transportes rodoviários³. Uma mudança no setor de transportes poderá contribuir assim para a tão almejada redução de emissões mundiais.

Em 2021, a China investiu 208,7 mil milhões de yuan (30 mil milhões de euros) na produção de automóveis elétricos, 299,8% mais do que em 2012. Uma parte desse investimento nacional foi canalizado para os consumidores que compraram carros elétricos a partir de 2010, sob a forma de subsídios, política que estimulou o crescimento da economia verde. Neste processo, nasceram

várias marcas chinesas com capacidade para produzir esse tipo de veículos; o setor registou um crescimento muito rápido, que conduziu a novas oportunidades de emprego. Em 2016, venderam-se 507 mil carros elétricos no país, número que escalou para mais de 3,5 milhões em 2021.⁴ Hoje, o uso de energias limpas é uma moda na China, aplicável a vários tipos de veículos elétricos: autocarros, táxis, mas também motos ligeiras.

Porém, o desenvolvimento de tecnologias a partir de recursos renováveis e energias verdes enfrenta obstáculos, esta tendência também traz problemas, nomeadamente questões ecológicas resultantes da construção de barragens para o fornecimento de eletricidade. O presente artigo analisa a nova indústria de veículos elétricos na China, refletindo sobre os desafios que enfrenta e apresentando um estudo quantitativo baseado na recolha e análise de dados, consulta de documentos oficiais e publicações de referência. Na primeira parte, destaca-se vários problemas ambientais, nomeadamente a severa poluição, surgidos ao longo do processo do desenvolvimento económico da China, bem como as medidas tomadas para reduzir o seu impacto, onde se inclui o investimento em energias renováveis. Num segundo momento, aborda-se o investimento chinês no segmento dos veículos elétricos, que emergiu como uma atividade económica de rápido crescimento. Na última parte, refletir-se-á acerca das questões que a crescente utilização dos veículos elétricos levanta.

A CRISE CLIMÁTICA E NOVAS OPORTUNIDADES

A danificação do ambiente tem sido causada de várias formas, e o aquecimento global é o tema mais discutido atualmente. O termo "crise climática" aplicado descreve o fenómeno do aquecimento global originado pelas emissões de gases do efeito estufa, que também seriam causadas por vários fatores. As atividades humanas são consideradas as principais razões, devido à sua dependência do consumo de recursos tradicionais até ao tempo atual (Kaddo, 2016). Sob o consentimento da sociedade humana, a mudança terá que ser feita com urgência e com determinação, mesmo que seja difícil a transição da energia produzida pelos recursos tradicionais para a energia mais limpa (Pierrehumbert, 2019). Porém, durante a campanha, o uso do termo "crise" é questionado, tendo em consideração o seu impacto forte à população que poderá resultar no efeito contraproducente na perspetiva pública. Como por exemplo, o termo poderá ser alterado para "emergência climática" (Ripple et al., 2020). É exigido aos governos que ajam na prática a longo prazo, o que também é considerado eficaz ao chamar a atenção do público (Hodder & Martin, 2009).

1 "Analysis: China's CO₂ Emissions See Longest Sustained Drop in a Decade", publicado em China Policy (30 de maio de 2022). Recuperado de <https://www.carbonbrief.org/analysis-chinas-co2-emissions-see-longest-sustained-drop-in-a-decade/>, com acesso em 13/08/2022.

2 Fonte dos dados: <https://climateactiontracker.org/countries/china/>, com acesso em 13/08/2022.

3 Fonte dos dados: <http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/CO2EmissionsFromFuelCombustion2017Overview.pdf>, com acesso em 13/08/2022.

4 "2022 Nian Shangbannian Guonei Qiche Chanxiao Junchao 1200 Wanliang, Zhongqixie Yuji Quannian Xiaoliang Youwang Dadao 2700 Wanliang" (O fabrico e a venda de carros na China ultrapassaram 12 milhões no primeiro semestre de 2022, e a associação de carros chinesa prevê a venda de 27 milhões em 2022), publicado em Meiri Jingji Xinwen (11 de julho de 2022). Recuperado de <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1738060072641704383&wfr=spider&for=pc>, com acesso em 13/08/2022.

As rotinas humanas têm que se alterar. Isto significa mudanças em várias indústrias tradicionais e inovações para atrair investimentos. Pelo que do ponto de vista do mercado, a procura de soluções para a crise climática representa novas oportunidades, não só na descarbonização, mas também em outros aspetos associados com a proteção ambiental (Richards & Lyons, 2016). Além da crise climática, os desenvolvimentos das economias associadas também causam preocupações, afetando o mercado e a sociedade. Por um lado, deve-se evitar o fenómeno que os investidores manipulam fundos apenas para seu interesse. Por outro lado, o desenvolvimento da economia verde precisa de um sistema institucional completo, e da implementação das políticas garantida (McCauley & Heffron, 2018). Lammers e Hoppe aponta a importância do sistema institucional em esclarecer responsabilidades dos componentes envolvidos na economia verde crescida, incluindo o mercado, investidores, o governo, o público e entre outros, à medida que a situação se torna cada vez mais complexa (Lammers & Hoppe, 2018). Ao respeitar as condições locais no mercado liberal, os estudos empíricos são solicitados para esta área de investigação referida em falta. Dando como exemplo a indústria de veículos elétricos, as futuras investigações poderão concentrar-se na regularização do mercado, e trabalhar no desenvolvimento do sistema institucional, o que é crucial para o caso da China, um mercado com liberdade reduzida e um sistema institucional mais fraco. A indústria de veículos elétricos precisa também das políticas adequadas para definir responsabilidades das diferentes partes relacionadas, para garantir que a indústria funcione com eficiência (Lee & Mah, 2020). Por outro lado, o desenvolvimento sustentável desta indústria no futuro também merece a nossa atenção (Cao et al., 2021).

“SOB A CÚPULA”

Em 2015, a jornalista chinesa Chai Jing produziu um documentário chamado “sob a cúpula”. O nome remete para a imagem de que a poluição do ar, principalmente constituída por partículas PM2.5, cobre o mundo e os seres humanos. Posteriormente proibido nas redes sociais chinesas, o documentário falava do impacto das atividades industriais, especialmente a poluição do ar, apontando várias falhas do governo. A autora foi bastante criticada pelas autoridades e por cidadãos nacionalistas, mas os dados e as imagens apresentados tiveram o efeito social de uma pedra atirada num lago tranquilo. O polémico filme motivou uma importante reflexão por parte dos cidadãos, que demonstraram vontade de conhecer melhor os problemas ambientais do país. O seu efeito mediático levou à percepção popular do risco que a poluição acarreta, consciencializando muitos chineses para a necessidade de proteção ambiental (Chen & Liu, 2021).

O desenvolvimento económico tem sido o núcleo do trabalho do Partido Comunista Chinês, enquanto

regime autoritário próximo ao totalitarismo, inspirado no marxismo-leninismo da União Soviética (Chen, 2012; Chen et al., 2013). Durante o mandato de cada líder, o sistema político chinês ajusta-se ao contexto da altura, estratégia que é comumente designada como “socialismo com características chinesas”. De facto, as teorias socialistas aplicadas no sistema marxista-leninista diferem do socialismo sob um contexto democrático, apesar dos marxistas-leninistas se designarem como socialistas. A natureza autoritária do Partido e um fraco sistema institucional resultam em debilidades na governação e falha na proteção de alguns direitos dos cidadãos. Um sistema político centralizado num único líder ou grupo, que toma decisões sem contribuições alheias ou supervisão, por falta da participação popular, corre o risco de perder o poder.

Desde a política de reforma e abertura, adotada em 1978, que o governo chinês prescindiu do controlo em áreas limitadas, uma política experimentalista com o objetivo de estimular a economia. Este modelo misto de economia privada e coletiva foi bem-sucedido. Porém, o governo continua a controlar os maiores recursos, deixando um espaço limitado à iniciativa privada. Resultado: a evolução económica da China continua a surpreender o mundo, mas regista-se falta de investimento em áreas não económicas, nomeadamente em políticas de saúde pública capazes de colmatar os danos provocados pela poluição. Num momento em que sobressai o seu fraco sistema institucional e baixa prioridade ambiental, exige-se repensar o sistema político chinês.

Conhecida como “a fábrica do mundo”, a economia chinesa depende, em grande parte, de um setor secundário que necessita de muita energia, recursos, operários, máquinas, entre outros fatores, para garantir o funcionamento das linhas de produção e manter o fluxo de fornecimento de produtos aos mercados doméstico e mundial. O setor industrial, a par do consumo energético da maior população do mundo, depende muito da energia proveniente de recursos tradicionais, especialmente o carvão (Gráfico 1)⁵.

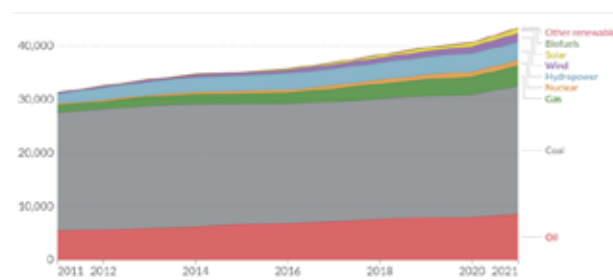


Gráfico 1 Consumo da energia pelos recursos

A China possui mais de 143 mil milhões toneladas de reservas comprovadas e mantém-se a maior produtora

5 Fonte dos dados: <https://ourworldindata.org/energy/country/china>, com acesso em 13/08/2022.



do carvão, responsável por 51% do carvão produzido no mundo em 2020. Naquele ano, o país foi também o maior importador mundial desse combustível fóssil - mais de metade do carvão produzido no mundo foi consumido na China, onde mais de 70% da energia é produzida de forma termoelétrica.⁶

Como resultado, a emissão total dos gases de efeito estufa da China, nomeadamente CO₂, levou a uma maior preocupação entre as principais potências económicas do mundo, de forma a aumentar constantemente os dados a um nível significativamente mais alto (10,7 milhões de kilotoneladas em 2019), do que a União Europeia (2,7 milhões de kilotoneladas em 2019) e os Estados Unidos (4,8 milhões de toneladas em 2019). O valor per capita chinês também aumentou nos últimos anos até 2019, no entanto, os valores das outras duas potências têm desido, como interpretado no **gráfico 2**.⁷

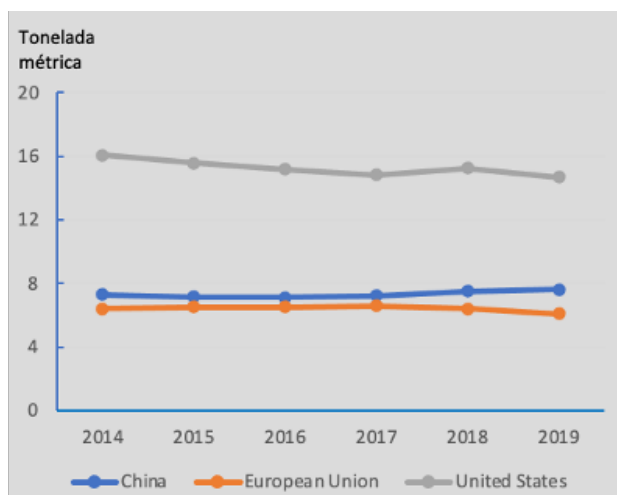


Gráfico 2. Emissões de CO₂ na China, nos EUA e na EU entre 2014 e 2019

Em 2013, a poluição do ar tornou-se particularmente grave, com as partículas PM_{2.5} a chegarem e cobrirem 30 regiões de nível provincial na China só em janeiro. Durante aquele mês, Pequim contou apenas com cinco dias de céu azul e ar limpo. Na altura, apenas 1% das 500 maiores cidades chinesas tinham uma qualidade do ar minimamente aceitável, considerando os critérios da Organização Mundial da Saúde e sete das 10 cidades com o ar mais poluído no mundo eram chinesas. Além da queima de carvão, a poluição do ar foi também causada pelo crescimento do parque industrial, especialmente fábricas de aço na província de Hebei, vizinha de Pequim (Guo et al., 2020). A isto soma-se a

construção de infraestruturas motivadas pela expansão urbana, o que aumentou a procura de aço e cimento, cuja produção é altamente poluidora. Estas circunstâncias significaram maior risco de contrair doenças respiratórias e o crescimento do número de mortes relacionadas com esse tipo de doenças.

O governo central tomou várias medidas em resposta, com o objetivo de salvaguardar a sua posição de liderança. Em 2005, Xi Jinping, então Secretário-geral da província de Zhejiang, usava a metáfora "montanha de ouro e montanha de prata" para aludir ao valor da água transparente e da natureza (Lúshui qingshan jiushi jinshan yinshan).⁸

A proteção ambiental enquanto meta teórica na China é muito anterior à metáfora de Xi Jinping, no entanto, a prática peca por tardia; apenas se adotou medidas concretas quando se tornou urgente. Em agosto de 1973, o governo chinês realizou a primeira reunião nacional dedicada à proteção ambiental, altura em que decidiu que o trabalho do governo devia considerar o impacto no ambiente, destacando-se a importância da planificação global, da utilização correta de recursos, da redução de danos ambientais e da cooperação com a sociedade civil neste contexto. Aprovou-se então um primeiro documento orientador, "Regulamento de Proteção e Melhoria do Ambiente" (Guanyu Baohu he Gaishan Huanjing de Ruogan Guiding), revisto em 1979. Na 11ª reunião do 5º congresso nacional de representantes populares de 1979, aprovou-se a versão provisória da primeira Lei Básica de Proteção Ambiental (Zhonghua Renmin Gongheguo Huanjing Baohufa).⁹

Em 2022, o Ministério do Ambiente começou a elaborar outro documento para regular a participação dos cidadãos na proteção ambiental - "Regras da participação pública na proteção ambiental" (Huanjing Baohu Gonggong Canyu Banfa) -, que autoriza a consulta pública no processo da elaboração de regulamentos, na tomada de decisões, na supervisão, na promoção, educação, etc.

A primeira organização não-governamental ambiental, "Amigos da natureza" (Ziran zhi You), foi constituída em 1994. Pouco depois, em 1998, criou-se a Direção-Geral de Proteção Ambiental, em substituição do Comité Nacional homónimo de 1984, para coordenar vários órgãos oficiais na execução do trabalho previsto. Contudo, estas medidas em prol de um sistema institucional que pudesse reforçar a proteção ambiental, realizadas desde a adoção da política de reforma e abertura, não tiveram efeitos significativos, devido à falta de rigor na sua execução (Chen, 2014). Muitos fenómenos poluentes permaneceram:

6 Dados publicados pela Direção Nacional de Estatísticas. Recuperado de <http://www.stats.gov.cn/>, com acesso em 18/08/2022.

7 Dados publicados em Climate Watch. 2020. GHG Emissions, elaborado pelo Washington, DC: World Resources Institute. Recuperado de climatewatchdata.org/ghg-emissions, com acesso em 06/11/2022.

8 'Lúshui Qingshan Jiushi Jinshan Yinshan' Linian Tichu 15 Nian" (15 anos depois da teoria de que as águas e montanhas verdes são montanhas de ouro), publicado em Yangguang Wang (15 de agosto de 2020). Recuperado de <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1675083550087159887&wfr=spider&for=pc>, com acesso em 17/08/2022.

9 "Huanjing Shihua, Xinhongguo Diyibu Huanjing Baohufa" (Fala sobre a história da proteção ambiental e a primeira lei da proteção ambiental da China), publicado em Souhu (2 de fevereiro de 2017). Recuperado de https://www.sohu.com/a/125368648_355578, com acesso em 13/08/2022.

1. A degradação das condições climáticas e ambientais é uma tendência global, que deriva do desenvolvimento da sociedade humana, não se restringindo à China.

2. A consciência ambiental dos cidadãos chineses é escassa, ainda não se encara a proteção ambiental como um dever, em parte, por falta de campanhas de sensibilização sobre este tema.

3. O governo falhou na proteção ambiental, devendo assumir maior responsabilidade e implementar ações mais profundas. O regime do partido único tem-se concentrado no desenvolvimento económico, negligenciando outros aspetos que podiam beneficiar a salvaguarda do ambiente. As decisões tomadas pelo poder absoluto, sem contributo externo e sem supervisão, podem agravar os danos ao ambiente, como exemplifica a construção de campos de golfe em áreas com escassez de água. Em 2009 foi inaugurado um campo de golfe na cidade Yulin, província de Shaanxi, uma zona muito deserta e com um ecossistema frágil. A construção teve um impacto muito negativo na vida dos residentes, especialmente no que respeita à disponibilidade de água.¹⁰

A gravidade dos riscos ambientais não pode ultrapassar o nível de tolerância e aceitação social, nem pode esperar que a comunidade seja estimulada a agir em conjunto (Rafiq et al., 2022). O governo chinês viu-se forçado a fazer planificações em matéria ambiental desde 2011, mas só começou a agir em 2015¹¹

A pressão não veio só do interior do país, ou seja, dos cidadãos que procuram um bom ambiente para viver, mas também do exterior (Wu & Ma, 2011). Durante aquele quinquénio, o governo central trabalhou com as autoridades locais para projetar uma Direção-Geral e elaborar uma planificação detalhada prévia à execução, resultando em três grandes documentos, que se debruçam sobre os tipos de poluição mais graves na China: “10 Regulamentos para proteger a terra”, “10 Regulamentos para proteger o ar”, e “10 Regulamentos para proteger a água”.¹²

No início de 2015, Huang Runqiu, Ministro do Ambiente chinês, destacava os recentes esforços do governo nesta matéria, nomeadamente o objetivo de diminuir as emissões de dióxido de carbono e de elevar a eficiência energética, através das seguintes medidas:

1. alterar o sistema de fornecimento energético, procurando energias mais limpas;

2. desenvolver atividades económicas mais verdes, evitando indústrias poluentes e controlando os níveis de poluição das indústrias tradicionais;

3. estimular a utilização de transportes verdes como veículos elétricos;

4. proteger a terra e planificar bem os seus usos;

5. explorar as tecnologias verdes¹³

A eficiência e a integridade governamental são essenciais para o processo de desenvolvimento das energias verdes, por forma a garantir um sistema político estável e sustentável (Ringel, 2003; Zhang & Hanaoka, 2021).

Segundo cálculos do Ministério do Ambiente, para resolver os diferentes tipos de poluição na China, especialmente a poluição do ar, seria necessário pelo menos 1,75 biliões de yuan (254 mil milhões euros)¹⁴

Quando o governo central decide agir, o seu autoritarismo transforma-se em vantagem, pois permite obter os recursos necessários num curto período de tempo. Em 2020, o governo central investiu 1,1 biliões de yuan (154 mil milhões euros) no Ambiente, o equivalente a 1% do PIB daquele ano. No entanto, o diretor da Direção-Geral de Proteção Ambiental, Xie Zhenhua salientou já em 2003 que, para o caso da China, o investimento no Ambiente ia ter efeito apenas quando ultrapassasse 1,5% do PIB.¹⁵

O fundo foi usado para: 1. construir infraestruturas e comprar equipamentos adequados à proteção ambiental; 2. tratar a poluição já causada pelas indústrias tradicionais; e 3. iniciar novos projetos, como novas tecnologias que utilizem energias mais limpas.¹⁶

No final de 2020, 42,5% das instalações geradoras de eletricidade na China usavam recursos renováveis, correspondendo a 29,1% do total da energia produzida. Só em abril de 2022, o país investiu 954 mil milhões de yuan (138 mil milhões euros) no desenvolvimento de energias limpas - solar, eólica e hidráulica - e o valor do investimento total de 2022 poderá superar os 5 biliões de yuan (0,7 biliões de euros), mais 240% do que no ano anterior. Até 2025, a China poderá produzir 3,3 biliões KWH de energia a partir de recursos renováveis, duplicando a produção de energia solar e eólica.¹⁷

O desenvolvimento das energias renováveis tem

10 “Shaanxi Yulin Shahuagu Jian Gaoerfu Qiuchang, Zhoubian Nongmin Wushui He” (Construção de campos de golfe na zona de deserto da cidade Yulin, província Shaanxi, e os habitantes das vilas próximas não têm água para beber), publicado em Wangyi Xinwen (20 de novembro de 2013). Recuperado de <http://news.163.com/photo/view/00AP001/17030.html#p=7BE7851800AN001>, com acesso em 18/08/2022

11 “Zhongguo Huanjing Wenti Daole Jizhong Baofaqi?” (Os problemas ambientais na China parecem concentrar-se neste momento), publicado em Renmin Wang (19 de agosto de 2011). Recuperado de http://www.weather.com.cn/climate/qhbhyw/08/1458755_2.shtml, com acesso em 13/08/2022

12 “Huanjing Zhili Cheng Difang Lianghui Yidajiaodian, Gedi Jianzhi Daqi Shui Turang” (A solução para problemas ambientais é o foco dos Congressos de Representantes Populares e dos Congressos de Representantes do Partido Comunista do nível local, nos âmbitos do ar, da água e da terra), publicado em Jingji Cankao Bao (9 de fevereiro de 2015). Recuperado de http://www.xinhuanet.com/politics/2015-02/09/c_127472356.htm, com acesso em 13/08/2022

13 Discurso de Huang Runqiu na cerimónia de abertura da gala anual do Comité de Cooperação Internacional de Ambiente e Desenvolvimento da China, realizada a 13 de junho de 2022. Recuperado de http://www.gov.cn/xinwen/2022-06/14/content_5695658.htm, com acesso em 13/08/2022

14 “Huanbaobu Chengren Zhongguo Kongqi Wuran Yanzhong: Zhili Xuyao Yong 1.75 Wanyi” (O Ministério do Ambiente admite que a poluição do ar na China é grave: o custo é de 1,75 biliões de yuan), publicado em Cankao Xiaoxi Wang (7 de dezembro de 2016). Recuperado de <http://finance.china.com.cn/industry/hotnews/20161207/4014045.shtml>, com acesso em 13/08/2022

15 “Xie Zhenhua: Huanbao Touro Yingzhanda GDP de 1,5%” (Xie Zhenhua: o investimento no Ambiente deve pesar mais de 1,5% do PIB), publicado em Xinhua Wang (14 de março de 2003). Recuperado de <https://news.sina.com.cn/c/2003-03-14/161671908s.shtml>, com acesso em 13/08/2022

16 “2020 Nian, Zhongguo Huanjing Wuran Zhili Touzi Zong'e Wei 10638.9 Yiyuan” (Em 2020, o valor total do investimento para tratar a poluição na China foi de 1,1 biliões de yuan), publicado em Guangming Wang (23 de fevereiro de 2022). Recuperado de <https://m.gmw.cn/baijia/2022-02/23/1302816846.html>, com acesso em 13/08/2022

17 “2021 Zhongguo Xinxing Keji Chanye Touzi Fenxi Baogao” (Relatório sobre o investimento na indústria das novas tecnologias da China em 2021), editado por CINNO Research (fevereiro de 2022). Recuperado de <https://view.inews.qq.com/a/20220602A06WCW00>, com acesso em 13/08/2022



suportado várias atividades económicas paralelas, que também beneficiam do investimento do governo. O novo sistema industrial verde já tem linhas completas, dotadas de tecnologia de ponta e prontas para fabricar peças, equipamentos ou produtos acabados inovadores e amigos do ambiente, permitindo à China participar na campanha mundial de proteção do ambiente.¹⁸

As emissões chinesas de CO₂ deverão atingir o pico em 2030, estimando-se que alcance a neutralidade carbónica até 2060. Em resumo, a crescente utilização de recursos renováveis e energias limpas pressupõe igualmente uma elevada procura mundial por materiais relacionados, oferecendo à China uma nova oportunidade de mercado.

OS VEÍCULOS MOVIDOS A ELETRICIDADE

Os veículos elétricos, híbridos ou totalmente elétricos, são o fenómeno mais comum deste novo conjunto de atividades económicas. Beneficiando das políticas de apoio governamentais, a indústria de veículos elétricos evoluiu muito rapidamente nos últimos anos, na China e em muitos outros países. Entre 2009 e 2017, o governo chinês investiu mais de 390 mil milhões de yuan (56,5 mil milhões de euros) no desenvolvimento de automóveis elétricos, o que correspondeu a 42,4% do valor total das vendas, incluindo 70 mil milhões de yuan (10,1 mil milhões de euros) em subsídios atribuídos aos compradores, fazendo com que os clientes pagassem muito menos por um carro elétrico (Kennedy, 2018). Esta política motivou mais chineses a abandonarem os automóveis tradicionais em detrimento de carros elétricos (Zhang & Hanaoka, 2021).

Prevê-se que o investimento nacional na indústria de veículos elétricos continue a aumentar. As empresas também investem em inovação, visando aumentar a capacidade produtiva, por exemplo, a BYD investiu 4,5 mil milhões de yuan (0,65 mil milhões de euros) em abril de 2022, o que representou cerca de 50% do total dos investimentos feitos por empresas chinesas na indústria automóvel. O avanço do setor tem-se traduzido na criação de novas empresas e também na transformação de empresas tradicionais de automóveis, que buscam produzir um veículo elétrico ideal. Em 2015, a China produziu apenas 250 mil carros elétricos, em 2016 este número subiu para 410 mil e em 2017 para 660 mil. A capacidade de produção de carros elétricos da China aumentou, em média, 60% ao ano desde então.¹⁹

Recentemente, o investimento foi alargado a mais empresas, incluindo as não automóveis, no sentido de completar a linha produtiva, com fabrico de peças ou componentes associados ao carro elétrico, não só para empresas nacionais, mas também estrangeiras. Com

a necessidade de plataformas virtuais e sistemas de controlo altamente inovadores e sofisticados, empresas de alta tecnologia como a Apple e a Huawei prepararam-se para participar neste jogo.

A utilização de veículos elétricos deu origem a outros serviços, como a instalação de postos de carregamento, a criação de plataformas virtuais ou de serviços de logística com transportes verdes, entre outras novas oportunidades. Nos próximos dois anos, o serviço de transporte de passageiros na China, a partir de plataforma eletrónica (semelhante ao regime de TVDE), poderá ser garantido por mais de 70% de carros elétricos. Por exemplo, 92% dos automóveis da empresa T3 já são elétricos. E a atividade económica de transporte de passageiros a partir de plataforma digital deverá crescer 2,3 vezes até 2025, em relação a 2022.²⁰

Se considerarmos a produção, a inovação e os serviços, este novo setor económico representa já mais de 13 mil empresas, com patentes tecnológicas capazes de impulsionar a evolução futura da indústria. Com o rápido desenvolvimento tecnológico, o custo de fabricação de um carro elétrico está a diminuir, pelo que o país deverá repensar a política de subsídios nos próximos anos: na última década, o custo da bateria para carros elétricos desceu mais de 80%.

Para além do seu investimento em I&D, o crescimento e inovação destas empresas têm beneficiado do apoio do governo, e poderão continuar a fazê-lo, através de bónus diretos a projetos inovadores e criativos. O "Plano Executivo para Veículos de energias limpas, no âmbito do Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Setores Chave da China" (Guojia Zhongdian Yanfa Jihua Xinnengyuan Qiche Zhongdian Zhuanxiang Shishi Fangan), publicado a 26 de fevereiro de 2022, define o processo de seleção de novos projetos. Ainda em fase de consulta pública, o documento define critérios de avaliação que tornar-se-ão progressivamente mais rigorosos. O desenvolvimento da produção de carros elétricos deverá absorver 75% do total do investimento nacional na indústria automóvel.

O número de empresas chinesas produtoras de veículos elétricos tem crescido exponencialmente, entre as quais se destaca a BYD, mais reconhecida no mercado mundial. Mas o mercado doméstico conta com outras marcas - Xiaopeng, Lixiang, Weilai, Jianghuai, entre outras - a maioria com menos de 10 anos, resultantes de novas empresas ou da diversificação produtiva de firmas de automóveis tradicionais. As marcas chinesas venceram as estrangeiras no mercado doméstico, alcançando um bom resultado: a BYD vendeu mais carros do que a Tesla no primeiro semestre de 2022.²¹

Por outro lado, a performance no mercado

18 "Shisiwu' Kezaisheng Nengyuan Fazhan Guihua" (Planificação do desenvolvimento das energias renováveis durante o 14º plano quinzenal), publicado pelo governo central em 2022. Recuperado de <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1734426980814940161&wfr=spider&for=pc>, com acesso em 13/08/2022.

19 "2021 Nian Zhongguo Chundianrongche Chanliang, Xiaoliang ji Touzi Qingkuang Fenxi" (Produção, venda e situação de investimento da indústria de veículos elétricos na China), publicado em Souhu (13 de fevereiro de 2022). Recuperado de http://news.sohu.com/a/522488164_120961824, com acesso em 13/08/2022.

20 "Ditan Chuxing Zhongguo Xinfang'an: Xinnengyuanche + Zhineng Wanglian" (Nova proposta chinesa para a viagem verde: carros elétricos e plataformas virtuais), publicado em Beijing Shangbao (9 de fevereiro de 2022). Recuperado de <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1742789455271089144&wfr=spider&for=pc&searchword=>, com acesso em 13/08/2022.

21 "Biyadi Yuexiaoliang Lianxu Chaoyue Tesla" (A venda mensal da BYD continua superior à da Tesla), publicado em Xinjing Bao (6 de agosto de 2022). Recuperado de <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1740316282845482141&wfr=spider&for=pc>, com acesso em 12/08/2022.

estrangeiro ainda apresenta grande margem de melhoria. Em 2017, a China exportou um total de 956 mil automóveis, incluindo 2 mil carros híbridos e 104 mil carros totalmente elétricos, a maioria para países em desenvolvimento, especialmente o Bangladesh.

Já no mercado dos países desenvolvidos e com maior poder de compra, as marcas chinesas têm uma presença modesta. Nos EUA, venderam-se apenas 214 automóveis elétricos em 2017, destacando-se os autocarros da marca BYD e Yutong (Kennedy, 2018). Além de apostar na exportação de carros elétricos, o governo chinês procurou promovê-los nas zonas rurais, com a mesma política de subsídios.

Os veículos elétricos incluem também motos e bicicletas: as bicicletas elétricas evoluíram bastante com o fenómeno urbano de partilha. Em 2021, o serviço de bicicletas elétricas partilhadas existia em mais de 100 cidades chinesas, abrangendo mais de 200 milhões de utilizadores e 550 milhões de quilómetros, o que corresponderá a uma redução de emissões de CO₂ superior a 42 mil toneladas. Concomitantemente, a procura de motos elétricas aumentou nos últimos anos. Os meios de transporte elétricos de duas rodas têm sido privilegiados pelos consumidores, por três ordens de razões. Em primeiro lugar, o preço é mais baixo do que de o preço de um carro elétrico. Para além disso, há a considerar o alto preço dos combustíveis e o facto destes veículos permitirem evitar congestionamentos de trânsito. Em 2021, venderam-se 3,9 milhões de motos elétricas na China, um crescimento de 3,43% em relação ao ano anterior, tendência que se deverá prolongar num futuro próximo.²²

Tal como acontece na China, há uma grande procura de veículos elétricos de duas rodas no estrangeiro, especialmente nos países da União Europeia que têm implementado vários incentivos à compra. Por exemplo, o governo francês atribuiu quatro mil euros a quem troca o seu carro por uma bicicleta elétrica.²³

Nos primeiros sete meses de 2022, a China exportou 20,6 mil milhões de yuan em veículos elétricos de duas rodas, um aumento de 9% em relação ao período homólogo de 2021. A iniciativa "Uma Faixa, Uma Rota" tem fortalecido a comunicação e o comércio internacional entre a China e vários países, pelo que, as empresas chinesas deste segmento deverão continuar a ganhar quota de mercado. Em termos de valor, nos meses de janeiro e fevereiro de 2022, o preço de cada 10 mil veículos elétricos de duas rodas vendidos por marcas chinesas foi 3,4 milhões dólares, por comparação aos 1,5 milhões dólares registados nos primeiros dois meses do ano anterior.²⁴

Em 2021, quase 10% dos carros vendidos no mundo

eram elétricos.²⁵ A venda de automóveis completamente elétricos na China triplicou naquele ano, alcançando 3,3 milhões de unidades, o que representou cerca de metade das vendas mundiais, e a procura deverá manter-se forte. No mesmo ano, venderam-se 2,3 milhões de automóveis completamente elétricos na União Europeia (+65%) e 630 mil nos EUA, representando mais do dobro em relação a 2020. Neste momento, o mercado chinês representa mais de 50% do mercado mundial, significando que mais de metade das vendas e das registoções de carros elétricos realizadas no planeta acontece na China (Gráfico 3)

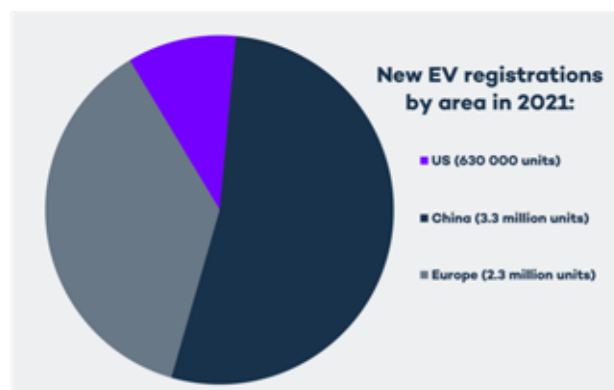


Gráfico 3 Novas registoções dos carros completamente elétricos pelas áreas em 2021 (Fonte: Global Electric Vehicle Outlook 2022)

Em junho de 2022, 3,23% de automóveis que circulavam na China eram movidos a energias verdes, incluindo mais de 10 milhões movidos a gás. Destes veículos, 80,93% eram completamente elétricos. Sublinhe-se ainda o facto de terem sido registados 2,2 milhões de carros elétricos novos na China no primeiro semestre de 2022, um crescimento de 100,26% em relação ao mesmo período do ano anterior. A quantidade de novos carros elétricos prevista é de 5,5 milhões até ao fim de 2022 e 80 milhões em 2030 - a proporção dos carros completamente elétricos também deverá subir.

Um estudo realizado nos EUA sobre o contributo dos veículos elétricos para a redução de emissões de CO₂ destacava as principais cidades chinesas, Pequim, Xangai e Cantão, onde os carros elétricos representaram 28,5%, 42,4% e 30,7% do total de vendas de automóveis no primeiro semestre de 2022, respetivamente. Em média, a substituição de carros de combustíveis tradicionais por automóveis totalmente elétricos pode reduzir 36% de emissões de CO₂, calculando as emissões

22 "2022 Nian Zhongguo Diandong Motuochu Hangye Fazhan Xianzhuang, Zhongdian Qiye Jingying Qingkuang" (Situação das empresas mais importantes e desenvolvimento da indústria de motos elétricas na China em 2022), publicado em Huajing Qingbao Wang (1 de julho de 2022). Recuperado de <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1737116148262464017&wfr=spider&for=pc>, com acesso em 13/08/2022

23 "França vai dar 4 mil euros a cada cidadão que troque o seu carro por uma bicicleta elétrica", publicado em PPLWARE (23 de agosto de 2022). Recuperado de <https://pplware.sapo.pt/motores/franca-vai-dar-4-mil-euros-a-cada-cidadao-que-troque-o-seu-carro-por-uma-bicicleta-eletrica/>, com acesso em 13/08/2022.

24 Dados publicados pelo Instituto de Investigação sobre Indústrias Huajing. Recuperado de <http://www.huaon.com/>, com acesso em 13/08/2022.

25 Global Electric Vehicle Outlook 2022, relatório anual publicado pela Agência Internacional de Energia (31 de maio de 2022). Recuperado de <https://iea.blob.core.windows.net/assets/e0d2081d-487d-4818-8c59-69b638969f9e/GlobalElectricVehicleOutlook2022.pdf>, com acesso em 13/08/2022.



resultantes do processo de produção do veículo e da reciclagem da bateria. O fabrico de um carro totalmente elétrico pode emitir mais 0,93 a 3,47 toneladas de CO₂ do que o de um carro movido a combustíveis fósseis, pelo que, a sua vantagem reside no uso quotidiano a longo prazo.

O contributo dos veículos elétricos para a proteção ambiental é óbvio, os países continuarão a apostar nesta indústria, por um lado, e a procurar soluções para a poluição, por outro, resultando num reforço da chamada economia verde. De uma perspetiva geral, a utilização dos carros elétricos desempenha um papel pequeno: apesar dos esforços, as emissões de CO₂ no setor dos transportes chinês poderão diminuir apenas 6,2% até 2030 (Qiao & Lee, 2019), o que significa que as autoridades devem apostar também noutros setores.

POR DETRÁS DO BRILHO

No caminho rumo à proteção ambiental há muitos riscos políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais (Romanova & Masalkova, 2021). O risco político refere-se a possíveis interrupções do investimento ou do apoio nacional, motivado por alterações estratégicas ou do sistema político. Na China, a indústria de veículos elétricos depende demais do apoio superior, o que não estimula a competitividade das empresas. O ritmo dos investimentos estatais foi acelerado, com o objetivo de conquistar percentagem de mercado internacional, mantendo-se na vanguarda. Mas um sistema político sem participação democrática no processo da tomada de decisões ou um sistema de supervisão independente resulta em problemas como a produção e oferta excessivas e qualidade questionável. Em comparação, o investimento na construção de infraestruturas relacionadas beneficiou de muito pouco apoio (Kennedy, 2018).

Na prática, as regiões provinciais na China - províncias, municípios administrados diretamente pelo governo central, regiões de administração especial e regiões autónomas de minorias étnicas -, têm uma autonomia limitada. As instruções políticas superiores são executadas com mais eficiência nas regiões desenvolvidas, considerando o seu maior poder para gerir recursos. Por exemplo, a indústria dos veículos elétricos terá mais facilidade de crescimento em cidades como Xangai, Shenzhen, Pequim, Cantão e Liuzhou, onde se localizam as sedes destas empresas. No entanto, condições locais, como o clima, também afetam a escolha de veículos elétricos: estes são menos comuns no norte da China, pois a bateria não funciona bem no frio. Diferentes níveis de desenvolvimento regionais podem

significar que as unidades locais não conseguem desenvolver a nova indústria, por exemplo, a cidade Liuzhou dedica-se especialmente a mini carros elétricos, não tendo capacidade para produzir outro tipo de veículos (Zhang & Hanaoka, 2021).

Xangai, Cantão, Tianjin, Hangzhou, Shenzhen e a província de Hainan já agendaram as datas de proibição da venda e fabrico de carros movidos a combustíveis fósseis. Mas a indústria ainda não se encontra madura e o custo de desenvolvimento de carros elétricos ainda se prevê enorme, tendo em conta o investimento necessário para infraestruturas como postos de carregamento. Sem um eventual apoio público, a indústria de veículos elétricos poderá não conseguir uma boa taxa de retorno na fase inicial e uma parte dos consumidores não terá capacidade de compra. Poderá faltar profissionais qualificados à nova indústria, enquanto as indústrias de energias e recursos tradicionais, com espaço decrescente, verão as receitas e o número de postos de trabalho a diminuírem. Assim e do ponto de vista económico, deve evitar-se o desenvolvimento uniformizado desta indústria em todas as situações e territórios (Yidaoqie); o abandono dos veículos tradicionais será ineficaz sem uma planificação global.

Do ponto de vista social, a introdução de energias verdes poderá causar alguma resistência. Por exemplo, sem informação suficiente, a população poderá sentir-se preocupada com a segurança. O risco de segurança começa a chamar a atenção do público à medida do desenvolvimento extraordinariamente rápido dos veículos elétricos. Nos últimos anos, registaram-se vários acidentes causados por autocombustão ou falhas do sistema de controlo, o que afeta a confiança em determinadas marcas. A taxa da autocombustão dos carros elétricos na China foi 0,0049% em 2019, 0,0026% em 2020, subindo para 0,038% em 2021, o que alertou para a necessidade de as empresas fazerem um rigoroso controlo de qualidade à medida que aumenta a procura. Uma reputação positiva ajudará a nova indústria a ser aceite pela opinião pública.

Uma linha de produção completa não significa que a China seja capaz de produzir todos os produtos ou dominar todas as tecnologias. Para a China, as tecnologias importadas têm desempenhado um papel crucial durante o desenvolvimento de veículos elétricos. O caso mais reconhecido foi a decisão tomada pela Tesla de partilhar as suas tecnologias em 2014, o que se traduziu num aumento significativo da produção de veículos elétricos na China em 2015 (+334%), em comparação com o ano anterior (**Gráfico 4**).²⁶

26 Dados publicados pela Associação de Fabricantes de automóveis da China. Recuperado de www.caam.org.cn, com acesso em 06/11/2022.

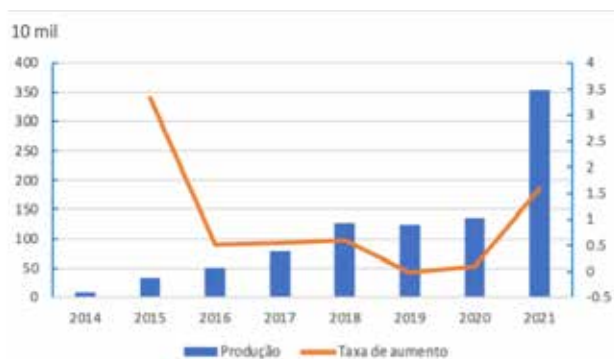


Gráfico 4 Produções de Veículos Elétricos na China e Taxas de Aumento entre 2014 e 2021

As tecnologias importadas são tratadas como apoios e oportunidades para as empresas chinesas (Wang & Cui, 2015). No entanto, a indústria chinesa ainda não conseguiu a independência tecnológica. Também faltam produtos, a referir-se especialmente a chips e componentes necessários para a bateria, como o lítio e o níquel: 90% de chips usados em carros na China são importados, tal como mais de 80% de peças para a bateria, dependência que tem consequências, se recordarmos a guerra comercial entre a China e os EUA, quando aquele país restringiu a exportação de chips.

Enquanto isso, os cientistas continuam a procurar soluções para reduzir a poluição durante a produção e a reciclagem da bateria de veículos elétricos; ainda não se consegue produzir um veículo sem impactos ambientais. A aposta em recursos renováveis e energias verdes poderá ter igualmente um impacto negativo (Aird, 2001; Weng, 1997). Recorde-se que a construção da Hidroelétrica de Três Gargantas, reconhecida pela sua capacidade de produção de eletricidade, suscitou bastante polémica por causa do impacto ambiental, já que corta o rio na província de Hubei e o abastecimento de água a ramos e lagos do rio Yangtzé. Na parte superior do rio, a subida do nível das águas alagou uma área habitacional e alterou ecossistemas. Muitos animais migratórios não regressaram à região, pois as condições ecológicas mudaram nas duas margens do rio (Ma, 1999).

O sistema legal chinês é frágil, com leis insuficientes e ineficiente execução. Não existe um **quadro** legal completo que regule a indústria de veículos elétricos, da produção até ao uso, o que causa confusão no mercado. Em especial, urge a definição clara e unificada de critérios de controlo de qualidade. À exceção das grandes empresas, os produtores chineses de automóveis elétricos não têm uma estratégia de desenvolvimento sustentável, contudo, bons critérios para a aplicação de energias verdes agora poderão reduzir o risco climático no futuro (Aall et al., 2022). Num contexto em que os recursos fósseis são as principais fontes de energia nacionais, o governo tem o dever de controlar as emissões de CO₂ e mitigar o seu impacto. Por outro lado, fábricas são obrigadas a cumprir metas de redução da

poluição, sob supervisão oficial, mas se as autoridades falham neste papel, a poluição não diminuirá. Na realidade, o montante do investimento previsto para lidar com os problemas que derivam da poluição não foi cumprido.

O percurso da indústria de veículos elétricos não é isento de incertezas e desafios, como a interrupção da produção motivada pela pandemia em Xangai, no primeiro semestre de 2022, e a subida do custo de matérias-primas em resultado da guerra entre a Rússia e a Ucrânia. Além dos riscos que acompanham ainda as energias verdes e apesar do sucesso conseguido pelas empresas chinesas, o país e a sociedade não estão perfeitamente preparados para a mudança.

CONCLUSÕES

O desenvolvimento das energias verdes é uma tendência que permanecerá no futuro, para fazer face a vários problemas ambientais. As potências mundiais investem nesta área, não só para resolver a crise ambiental e combater as alterações climáticas, mas também para conquistar quota de um novo e promissor mercado. Neste contexto, os veículos elétricos registaram um rápido crescimento na China nos últimos anos, com o apoio estatal. A evolução desta nova indústria não depende apenas da capacidade financeira do governo, mas também da melhoria do sistema político e consciencialização social. Apesar da boa performance das empresas chinesas no mercado doméstico, evidenciam-se vários problemas e desafios no processo de desenvolvimento de veículos elétricos. Atualmente, o contributo dos carros elétricos ainda não sobressai no contexto global de redução de emissões de CO₂, o que significa que o governo deve continuar a apostar na utilização de recursos renováveis e energias limpas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Aall, C., Wanvik, T., & Dale, B. (2022). Climate Risks of the Transition to a Renewable Energy Society: The Need for Extending the Research Agenda. *Weather, Climate, and Society*, 14(2), 387-397.
- [2] Aird, S.C. (2001). China's Three Gorges: The Impact of Dam Construction on Emerging Human Rights. *Human Rights Brief*, 8(2), 24-26 & 36-37.
- [3] Cao, J., Chen, X., Qiu, R., & Hou, S. (2021). Electric Vehicle Industry Sustainable Development with a Stakeholder Engagement System. *Technology in Society*, 67. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X21002463>
- [4] Chen, J. (2012). Zhongguo Gongchandang 'Zhuozhong Sixiang Jiandang' Lilun Tichude Beijing ji Dangdai Renwu (O contexto e a tarefa moderna definida na teoria da construção da ideologia do Partido). *Qianyan*, 10, 23-24.
- [5] Chen, J. (2014). Woguo Chengshi Daqi Wuran Xianzhuang ji Zonghe Fangzhi Duice (A situação atual da poluição do ar nas cidades chinesas e soluções). *Zhongguo Keji Zongheng*, 008, 25-26.
- [6] Chen, X., Huang, L., & Wu, X. (2013). Zhongguo Weishenme Haixuyao Makesi Zhuyi (Porque a China



precisa do marxismo). Tianjin: Tianjin Chubanshe.

[7] Chen, Y., & Liu, X. (2021). How do Environmental News and the Under the Dome Documentary Influence Air-Pollution Knowledge and Risk Perception Among Beijing Residents. *SAGE Open*, 11(2), 1-11. Recuperado de [https://www.shsu.edu/academics/communication-studies/faculty/bios/files/Chen%20&%20Liu%20\(2021\)_Under%20the%20Dome.pdf](https://www.shsu.edu/academics/communication-studies/faculty/bios/files/Chen%20&%20Liu%20(2021)_Under%20the%20Dome.pdf)

[8] Guo, L., Liu, T., & Lü, F. (2020). Hebeisheng Daqi Wuran Xianzhuang ji Duice Fenxi (A situação atual da poluição do ar na província de Hebei e análise de soluções). *Ziyuan Jieyue yu Huanbao*, 1, 16-20.

[9] Hodder, P., & Martin, B. (2009). "Climate Crisis? The Politics of Emergency Framing". *Economic and Political Weekly*, 44(36), 53, 55-60.

[10] Kaddo, J. (2016). *Climate Change: Causes, Effects, and Solutions. A with Honors Projects*, 164. Recuperado de <https://spark.parkland.edu/cgi/view-content.cgi?article=1163&context=ah>

[11] Kennedy, S. (19 de novembro de 2018). China's Risky Drive into New-Energy Vehicles. CSIS - Centro de Estudos Estratégicos e Internacionais dos EUA. Recuperado de https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/181127_Kennedy_NEV_WEB_v3.pdf?wJboZdPX5rhUfie1yaPENws2uKUQ-JccQ

[12] Lammers, I., & Hoppe, T. (2018). "Analysing the Institutional Setting of Local Renewable Energy Planning and Implementation in the EU: A Systematic Literature Review". *Sustainability*, 10. Recuperado de <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/9/3212/pdf>

[13] Lee, E., & Mah, J. S. (2020). Industrial Policy and the Development of the Electric Vehicles Industry: The Case of Korea. *Journal of Technology Management & Innovation*, 15(4), 71-80.

[14] Ma, J. (1999). *Zhongguo Shuiweiji (A crise da água na China)*. Pequim: Zhongguo Huanjing Kexue Chubanshe.

[15] McCauley, D., & Heffron, R. (2018). Just Transition: Integrating Climate, Energy and Environmental Justice. *Energy Policy*, 119, 1-7.

[16] Pierrehumbert, R. (2019). There Is No Plan B for Dealing with the Climate Crisis. *Bulletin of the Atomic Scientists*, 75(5), 215-221.

[17] Qiao, Q., & Lee, H. (março de 2019). The Role of Electric Vehicles in Decarbonizing China's Transportation Sector. In *Environment and Natural Resources Program*. The Belfer Center for Science and

International Affairs of the Harvard Kennedy School, Cambridge, Massachusetts, os EUA. Recuperado de <https://www.belfercenter.org/sites/default/files/files/publication/RoleEVsDecarbonizingChina.pdf>

[18] Rafiq, M., Akbar, A., Maqbool, S., Sokolová, M., Haider, S.A., Naz, S., & Danish, S.M. (2022). Corporate Risk Tolerance and Acceptability towards Sustainable Energy Transition. *Energies*, 15(2). Recuperado de <https://www.mdpi.com/1996-1073/15/2/459>

[19] Richards C., & Lyons, K. (2016). The New Corporate Enclosures: Plantation Forestry, Carbon Markets and the Limits of Financialised Solutions to the Climate Crisis. *Land Use Policy*, 56, 209-216.

[20] Ringel, M. (2003). Liberalising European Electricity Markets: Opportunities and Risks for a Sustainable Power Sector. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 7(6), 485-499.

[21] Ripple, W., Wolf, C., Newsome, T., Barnard, P., & Moomaw, W. (2020). World Scientists' Warning of a Climate Emergency. *BioScience*, 70(1), 8-12.

[22] Romanova, E.S., & Masalkova, A.A. (2021). Risks of Switching to Renewable Energy Sources. *SAHD 2021*, 101(01010). Recuperado de https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/12/shsconf_sahd2021_01010.pdf

[23] Wang, D., & Cui, Z. (2015). Kaifang Xiezuoyu Zizhu Chuangxin: Tesila Kaiyuan yu Zhongguo Diandong Qiche Chanyede Zhanlue Jiyu (Colaboração e inovação: a decisão da Tesla de partilhar tecnologias traz oportunidades estratégicas à indústria chinesa de veículos elétricos). *Jingji Shehui Tizhi Bijiao*, 3(179), 1-10.

[24] Weng, L. (1997). *Sanxia Gongcheng Shengtai Huanjing Yingxiang Yanjiu (A investigação sobre o impacto ambiental do projeto da Barragem das Três Gargantas)*. Wuhan: Hubei Kexue Jishu Chubanshe.

[25] Wu, H., & Ma, B. (2011). *Zhongguo Canyu Quanqiu Huanjing Zhili: Beijing, Xianzhuang yu Duice (A participação chinesa na proteção ambiental do mundo: contexto, situação atual e soluções)*. Changchun Gongye Daxue Xuebao, 23(5), 8-11.

[26] Zhang, R., & Hanaoka, T. (2021). Deployment of Electric Vehicles in China to Meet the Carbon Neutral Target by 2060: Provincial Disparities in Energy Systems, CO₂ Emissions, and Cost Effectiveness. *Resources, Conservation and Recycling*, 170 (2021), 1-10.

O PERFIL DE GESTORES DE RECURSOS HUMANOS E SUAS PRÁTICAS

Silvio Roberto Stefani, Luana Catarina Almeida Miranda Guedes, Helder Pedro do Carmo

Universidade Estadual do Centro Oeste – UNICENTRO, Paraná Brasil
Atlântico Business School, Vila Nova de Gaia, Portugal
professorsilvio2013@gmail.com;luanacatarina8@gmail.com;helderpedrom.docarmo@gmail.com

RESUMO

Objetivo do estudo: identificar o perfil dos profissionais de recursos humanos e as políticas adotadas em suas empresas frente às atuais exigências do mercado.

Metodologia: a pesquisa foi dividida em duas etapas: a primeira etapa cingiu-se no referencial teórico de carácter bibliográfico e na segunda etapa realizou-se uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas estruturadas a 6 (seis) profissionais da área de Recursos Humanos que atuam em empresas.

Originalidade / Relevância: Neste cenário e com tantas mudanças no mercado, o perfil dos profissionais desta área está cada vez mais exigente, para além da sua formação profissional, os profissionais desta área precisam ter boas capacidades interpessoais para lidar com pessoas de personalidades distintas, inteligência emocional, a motivação dos colaboradores, entre outros.

Principais resultados: Todos os profissionais de RH demonstram ter um gosto enorme pela área de RH, visando ajudá-las a alcançar o seu pleno potencial, a desenvolver as suas competências, para que evoluam tanto profissionalmente quanto pessoalmente e progridam em suas carreiras.

Contribuições metodológicas e para a gestão: esse tipo de pesquisa pode ser desenvolvida com profissionais de diversas áreas de uma empresa.

Conclusões: conclui-se nesta investigação que ainda há uma grande necessidade por parte das empresas, de investirem mais no seu capital humano, criando mais políticas de incentivos ou benefícios sociais, aposta no treinamento e formação dos seus colaboradores, higiene e segurança no trabalho e melhores condições de vida no trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Perfil do profissional de recursos humanos, políticas e práticas adotadas pelas empresas.

Código JEL: M120, M100, M190

ABSTRACT

Purpose: to identify the profile of human resources professionals and the policies adopted in their companies in the face of current market demands.

Methodology: the research was divided into two stages: the first stage was limited to the theoretical framework of a bibliographic nature and in the second stage a qualitative research was carried out through structured interviews with 6 (six) professionals in the Human Resources area who work in companies.

Originality / Relevance: In this scenario and with so many changes in the market, the profile of professionals in this area is increasingly demanding, in addition to their professional training, professionals in this area need to have good interpersonal skills to deal with people of different personalities, intelligence emotional, employee motivation, among others.

Main results: All HR professionals demonstrate an enormous taste for the HR area, aiming to help them reach their full potential, develop their skills, so that they evolve both professionally and personally and progress in their careers.

Methodological and management contributions: this type of research can be developed with professionals from different areas of a company.

Conclusion: it is concluded in this investigation that there is still a great need on the part of companies to invest more in their human capital, creating more policies of incentives or social benefits, investing in the training and education of their employees, hygiene and safety at work and better working conditions.

Keywords: Human Resources Management, Profile of human resources professionals, policies and practices adopted by companies.

JEL Codes: M120; M100; M190.

INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos tem sido cada vez

mais um instrumento importante da estratégia das empresas como um aliado indispensável para qualquer



organização de sucesso.

A área de recursos humanos em Portugal e no resto do mundo tem estado muito presente, desde grandes empresas, em que este departamento e função estão formalmente identificados, a pequenas empresas em que esta função e departamento não são visivelmente identificados, porém muitas vezes representado e desempenhado unicamente pelo gestor e ou administrador da empresa. De forma geral esta área e função não é apenas para as grandes empresas, mas para todas, sejam elas privadas, públicas, multinacionais ou Micro, pequenas e médias empresas - PME's, na área privada ou pública.

As empresas não são compostas apenas pela estrutura física a qual elas operam, pelos equipamentos e máquinas de alta qualidade e efetividade, na verdade, considero que estes elementos fazem parte da empresa mas não são o fator mais importante, para se alcançar grandes resultados, é necessário investir primeiramente nas pessoas como condutoras dessas organizações, pois não basta ter capital financeiro sem a existência de capital humano capaz de levar avante os objetivos da organização.

A verdade é que as pessoas são o recurso mais valioso das organizações, o que felizmente muitas empresas reconhecem mas poucas efetivamente vivem esta verdade no dia-a-dia das suas organizações e relações humanas, quando este é um fator-chave de qualquer organização, grande ou pequena, não importa a dimensão nem o tipo. Assim dizia Chiavenato (2010) o capital humano pode ser considerado o trunfo essencial à sobrevivência empresarial, porém, só se verifica como fator diferenciador no momento em que a sociedade começa a assimilar as pessoas como o ativo mais importante nas empresas.

Reconhecendo esta realidade, cada vez mais empresas precisam de profissionais e gestores de recursos humanos, devidamente qualificados e preparados em todos os aspectos. As pessoas são seres complexos que apresentam várias particularidades, sendo elas: a intelectual, a física, a emocional, tal como a económica, social, política e moral, ou seja, competências técnicas, comportamentais e do negócio da empresa. Portanto o perfil dos profissionais e gestores de recursos humanos eficaz e eficiente tem exigido que estes sejam cada vez mais competentes e com excelentes qualidades em diferentes áreas além da sua formação inicial, como comportamento organizacional, a psicologia comportamental, alto nível de inteligência emocional, comunicação efetiva, pensamento estratégico, compromisso e ética, entre outros, de forma a enfrentarem os desafios desta vasta área de atuação.

Durante muito tempo, os profissionais da área de recursos humanos cumpriam um papel de transição dentro das organizações, encarregando-se unicamente da contratação de pessoal e de fazer os pagamentos de salário atempadamente. No entanto, agora apresentam um papel mais estratégico que os coloca como um aliado indispensável para qualquer empresa.

Estes profissionais exercem tarefas que vão desde a

administração dos processos de recrutamento e seleção, planeamento de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, implementação de programas de benefícios, adoção de estratégias de clima organizacional e desenvolvimento e gestão de políticas de recursos humanos (Unopar, 2020).

Atualmente, após a erupção da crise pandémica (Covid-19), várias organizações foram obrigadas a se ajustar as mudanças inesperadas trazidas pela pandemia. Os desafios aos profissionais de recursos humanos foram vários, desde a tarefa de liderar as suas equipas remotamente, obrigando à utilização de soft skills de capacidade de adaptação e aprendizagem, de flexibilidade cognitiva, de inteligência emocional, de comunicação, de criatividade, maior empatia e autenticidade, servir os outros de forma destinta, mantendo os membros de suas equipas sempre envolvidos (Newsletter Banco de Portugal, pag. 2-3, 2021).

Neste cenário e com tantas mudanças no mercado de trabalho, o perfil dos profissionais da área de recursos humanos está cada vez mais exigente e por isso torna-se importante analisar qual o perfil que o profissional de recursos humanos tem assumido, para recrutar e selecionar, motivar os colaboradores, manter o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, a higiente e segurança no trabalho, os métodos de avaliação de desempenho, os benefícios sociais, entre outros.

Este artigo tem como principal objetivo identificar o perfil dos profissionais de recursos humanos e as políticas adotadas em suas empresas frente às atuais exigências do mercado. Como problema de pesquisa: qual o perfil de profissionais da área de recursos humanos e as práticas de Recursos Humanos utilizadas nas organizações?

REFERENCIAL TEÓRICO

Este item apresenta o enquadramento teórico do objeto de estudo deste artigo, nomeadamente, o perfil e as práticas dos profissionais de Recursos Humanos. Este enquadramento permitirá compreender os conceitos teórico-científicos do tema em questão. Os temas expostos neste item estão divididos da seguinte forma: (i) A Gestão de Recursos Humanos: Ferramenta Fundamental para à Organização, (ii) A gestão de Recursos Humanos pós-pandemia, (iii) O Perfil do Gestor de Recursos Humanos e suas competências, (iv) As Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

A Gestão de Recursos Humanos: Ferramenta Fundamental para à Organização

A área de Gestão de Recursos Humanos, assim designada na década de 1980, tem demonstrado ter um papel indispensável para qualquer organização de sucesso em pleno século XXI. As organizações percebem que são incapazes de funcionarem sozinhas, pois entendem que são construções sociais e necessitam de pessoas para concretizar os seus objetivos (Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn, 2008).

Porém, esta nem sempre foi uma realidade óbvia para todas as organizações, tanto que por muito tempo

se deu mais importância ao capital financeiro, como sendo o principal recurso da organização. É em 1980, que Portugal refletia na ideia da modernização da gestão de pessoas e questionava-se na exclusividade da função económica da empresa face à função social (Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn, 2008).

A verdade é que, de nada adianta dispor de recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou mercadológicos sem que se disponha de talento humano para aplicar todos esses recursos com inteligência e competência, pois sem pessoas não há organizações ou empresas. Elas constituem o único elemento inteligente que proporciona rumos e direcionamento a toda e qualquer atividade organizacional (Chiavenato, 2010, p.156).

Maximiano (2006, p. 128) já dizia: "as empresas precisam de pessoas qualificadas, motivadas e produtivas para conseguir atingir seus objetivos, e para conseguir isso, as empresas precisam de uma eficaz função de gestão de recursos humanos".

Em Portugal, a função de gestão de Recursos Humanos segundo Rego (2015), tem vindo a evoluir desde o início do século XXI, deixando de ser uma função meramente administrativa para uma função mais proativa, com maior envolvimento na estratégia da organização.

Apesar desta evolução ser notória, ainda existem desafios a serem ultrapassados e um deles é de efetivamente mudar o pensamento de muitas organizações que ainda insistem em ver a área de recursos humanos como despesas dentro das suas empresas e por isso não investem neste setor de elevada importância (Vilson Vieira de Paula, 2016).

Porém com as constantes pressões no mercado e pela grande competitividade existente, as organizações serão obrigadas a fazer mudanças e consequentemente a dar mais importância ao papel dos profissionais de gestão de recursos humanos mais cedo ou mais tarde (Bolgar, 2002).

Para Zampier, Stefano e Bernardim (2013) afirmam que a gestão de pessoas tem um papel fundamental na gestão de uma empresa, principalmente a seleção, o recrutamento, na integração, a análise e descrição de funções, sendo esta a prática que nos permite entender quais as responsabilidades e as competências que devem possuir os colaboradores que se pretende contratar.

A qualificação e o desenvolvimento de competências, ou seja, quanto mais a organização formar o seu colaborador, mais perto fica este de cumprir as suas tarefas com mais eficiência, atingindo num menor espaço de tempo os objetivos propostos (Peixoto, 2021).

Hoje é cada vez mais determinante que as organizações se preocupem com o seu capital humano, valorizando, capacitando, motivando, vendo-os como aliadas no desenvolvimento de suas organizações. Muitas organizações tratam o seu capital humano como máquinas, não presando pelo seu bem-estar, qualidade de vida no trabalho, carga horária, entre outros.

Chiavenato (2010, p. 12) já dizia: "O capital somente será bem aplicado quando for inteligente, bem investido e administrado. Por tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou

da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente, etc." As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para os seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização.

A eficácia da gestão dos recursos humanos e o desenvolvimento dos colaboradores como equipa, é determinante para o sucesso da organização. Para que tal aconteça, é necessário que os gestores tenham um vasto conhecimento dos seus colaboradores de forma que entendam as suas necessidades.

A Gestão de Recursos Humanos pós-pandemia

A Pandemia de COVID-19 foi sem sombra de dúvidas uma circunstância que afetou a tudo e a todos, embora que de formas distintas. Apesar de ainda não ser possível efetuar uma análise global do impacto que a pandemia teve na economia e em especial em cada setor de atividade, é indiscutível que as ondas de choque provocadas por este fenómeno, foram tendo consequências às quais em última análise todos os profissionais tiveram de se adaptar (Virgínia Pinto, 2021).

É evidente que as tendências que estes profissionais já conheciam, tomaram agora uma nova proporção e serão cada vez mais importantes para a gestão futura das pessoas (Virgínia Pinto, 2021).

Face a todas as alterações provocadas pela pandemia, a estratégia da gestão de pessoas deve ser analisada e reestruturada. Esta reestruturação passa por quatro pontos essenciais, a gestão eficaz do teletrabalho, o manter o grupo coeso, unido, fazendo com que se sintam parte da empresa, a gestão da produtividade, permitindo aos colaboradores gerirem os seus horários e as suas pausas, e o bem-estar dos próprios colaboradores, tanto fisicamente como psicologicamente de forma que tenham capacidade de enfrentar as dificuldades individuais e coletivas (Banco de Portugal, newsletter p.2, 2021).

Outro fator importante que marcou o período pandémico foi a tecnologia, que se pode dizer que fez muito em poucos meses para muitas organizações que eram pouco adeptas desta ferramenta. Este período obrigou a acelerar tendências e processos que, embora já utilizados (no teletrabalho, na comunicação entre equipas, no digital, ou mais amplamente em setores baseados no E-commerce), não eram utilizadas de forma massiva (Banco de Portugal, newsletter p.2, 2021).

As alterações ao regime do trabalho, com o desenvolvimento exponencial do teletrabalho em áreas de suporte, é outra das perspectivas de desenvolvimento futuro. A pandemia veio demonstrar que pode ser benéfico para o colaborador, uma vez que este tem maior flexibilidade na articulação da sua vida pessoal e profissional, traduzindo-se em maior produtividade (Virgínia Pinto, 2021).

As práticas de liderança também foram colocadas em causa, as utilizações de competências de liderança distintas foram primordiais durante este período e sem dúvida trouxeram ainda mais a luz a importância



de gestores de recursos humanos com soft skills elevadas, nomeadamente: a capacidade de adaptação e aprendizagem, de flexibilidade cognitiva, de inteligência emocional, de comunicação, de criatividade (Banco de Portugal, newsletter p.2, 2021).

Face ao que foi exposto acima, pode-se concluir que todos os desafios decorrentes da pandemia, consistiram numa enorme experiência social globalmente, fazendo que os departamentos de recursos humanos tivessem que rapidamente se adaptar, reforçando ainda mais o seu papel de apoio a todos os colaboradores, e aos seus líderes, e ampliando ainda mais práticas de gestão de recursos humanos mais reais e de proximidade junto dos colaboradores.

Além disso, a pandemia veio reforçar ainda mais a necessidade de empatia e de tolerância para com as diferentes realidades individuais, forçou à maior humanização das relações pessoais em contexto de trabalho, tornando cada ecrã de computador numa janela virtual de conexão. Aumentou a necessidade da capacidade interna de comunicação, de engagement e reforço do compromisso dos colaboradores, bem como de reabastecimento identitário e de propósito relativamente aos seus valores (Banco de Portugal, newsletter p.3, 2021).

O Perfil do Gestor de Recursos Humanos e suas competências

Assim como a área de gestão de recursos humanos sofreu várias alterações ao longo dos anos, os perfis dos profissionais desta área também sofreram mudanças significativas, resultado do impacto das mudanças socioeconómicas, políticas, culturais e tecnológicas dos últimos 50 anos.

Durante muito tempo, os profissionais da área de gestão de recursos humanos cumpriam um papel de transição dentro das organizações: encarregavam-se pela contratação de pessoal e de fazer os pagamentos de salário atempadamente e nada mais. No entanto, agora têm um papel muito mais estratégico que os posiciona como um aliado indispensável para qualquer empresa (Banco de Portugal, newsletter p.3, 2021).

Segundo Zampier, Stefano e Bernardim (2013), os profissionais de recursos humanos têm como objetivo buscar, conquistar e manter as pessoas nas organizações, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável, devem ter habilidades e atitudes, buscando constantemente o conhecimento e qualificação para que estejam preparados para as mudanças e para realizar ações eficazes que venham a atender as necessidades da organização.

A tarefa de gerir pessoas não é fácil, por isso o gestor de recursos humanos deve possuir competências elevadas, para conseguir dominar suas tarefas e auxiliar nas demais áreas da organização. Huzek, Stefano e Grzeszczyszyn (2008) afirmam que a competência se refere às características de um indivíduo, em termos de reconhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respetivo desempenho no trabalho.

Para Maximiano (2010), a definição de competências organizacionais para cada cargo depende do nível hierárquico e da complexidade das tarefas a serem executadas como podemos verificar na seguinte classificação:

- Conhecimento- representa o domínio das técnicas que o gestor necessita para desempenhar bem o seu cargo, quanto maior o conhecimento, maior é a realidade em que ele conseguirá atuar.
- Habilidade- são características que o profissional tem domínio e que permitem desempenhar plenamente sua função.
- Atitude- é o comportamento que uma pessoa demonstra em situações específicas.

De acordo com Dessler (2014), os gestores de Recursos Humanos devem fazer o que é preciso para enfrentar os novos desafios e extrair mais lucros das operações, os gerentes devem ter as seguintes competências:

- Posicionamento estratégico: para ajudar nas decisões da empresa;
- Ativistas de credibilidade: demonstra liderança, assumindo novos desafios e competências que os tornem respeitados;
- Construtores organizacionais: criação de um ambiente de trabalho significativo, alinhado à cultura e práticas da empresa;
- Agentes da mudança: iniciando e mantendo as mudanças;
- Inovadores e integradores: desenvolvimento de talentos e otimização de recursos;
- Defensores da tecnologia: conectando pessoas por meio da tecnologia.

Conforme a visão de Ribeiro (2006) é imprescindível que o Gestor de Recursos Humanos, além das competências técnicas e interpessoais, aprende curso superior e especialização em Recursos Humanos.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), os altos executivos esperam que os gestores de Recursos Humanos assumam um papel mais amplo na estratégia geral da empresa, e por isso é importante que tenham competências como:

"Visão holística, liderança e espírito de equipa, compartilhar a missão, visão, e valores da empresa, proatividade e iniciativa, flexibilidade, eficácia, agilidade e rapidez na tomada de decisão, comprometimento, responsabilidade, ética, comunicação, automotivação e motivador, visão estratégica, coaching, saber ouvir, transparência nas informações, atitude e conhecimento" (Prediger, 2018).

Bolgar (2002) disse que na medida em que há mudanças nas organizações por causa das constantes pressões e por conta da grande competitividade, será mais frequente e presente os novos papéis do profissional de gestão de pessoas

Atualmente, há uma tendência de valorização do profissional que consegue aliar e dosar conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas essenciais para o sucesso. É importante destacar que as competências são atributos do profissional individualmente. É

um capital que não pode ser aliado definitivamente à organização (Gonzaga, 2008).

As Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

De forma a trazer clareza aos conceitos e diferenças entre função, práticas e políticas de recursos humanos, Zampier, Stefano e Bernardim (2013) afirmam que as políticas e práticas de recursos humanos devem estar alinhadas com a estratégia da empresa enquanto que a função define e distingue a área de recursos humanos dentro da empresa.

As políticas são os processos e técnicas, incluindo as condições financeiras e tecnológicas específicas da função, após se elaborar uma política executa-se a prática. As práticas consistem na contratação, formação, avaliação, remuneração e estudo de incentivos que melhorem o ambiente da relação empregado-empregador (Ribeiro, 2006). Segundo Boselie, Dietz e Boon (2005) as políticas baseiam-se na intenção de gerir uma atividade, enquanto que as práticas se baseiam na atividade já em funcionamento.

De seguida serão apresentadas as práticas que mais comumente integram no meio das organizações, pois adaptam-se aos diferentes setores:

- **Recrutamento e seleção**

O Recrutamento e seleção é um processo da gestão de recursos humanos, que está focado em atrair e selecionar os profissionais que têm maior afinidade com a vaga e a empresa. A diferença entre estes dois termos se cinge no facto de que, o recrutamento apenas atrai os candidatos para uma determinada vaga de emprego, enquanto que a seleção está relacionada com o processo de triagem e escolha dos candidatos mais adequados para cada vaga (Dias, 2022).

Ribeiro (2006) afirma que o processo de recrutamento e seleção consiste num percurso já estimado, que deve ser seguido sempre que possível, ele inicia com a análise e descrição de funções, divulga-se a oferta, analisa-se as candidaturas recebidas e realizam-se as entrevistas iniciais e aplicam-se os testes mais favoráveis ao cargo. Só os aprovados nos testes é que seguem para uma entrevista final, que é divulgada a proposta da contratação, termina com a realização dos exames médicos e estando o candidato apto para trabalhar, é então admitido na empresa.

- **Acolhimento e Integração**

De acordo Huzek, Stefano e Grzeszczeszyn (2008), o acolhimento e integração são etapas do processo de socialização organizacional, com ele cada pessoa aprende o que é esperado de si durante o seu percurso, salvaguardando a eventual ansiedade que o desconhecido provoca e maximizando os resultados com maior brevidade.

Este processo se inicia antes mesmo do ingresso do novo colaborador, Ribeiro (2006) afirma que durante o processo de recrutamento e seleção há partilha de informação relevante sobre a empresa e sobre o

cargo a ocupar, apesar de insuficiente, essa informação revela o início da relação laboral.

O processo de acolhimento e integração tem como objetivo esclarecer ao novo colaborador questões iniciais que possam surgir decorrentes da sua integração na empresa, estas podem ser relacionadas aos benefícios do cargo que ocupa, a cultura organizacional, conhecer a organização formal e informalmente, ou apenas simplificar relações interpessoais (Valadas, 2018).

- **Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite analisar a performance de um colaborador ou grupo de colaboradores. Valadas (2018), afirma que ela consiste na cooperação do avaliado em definir o seu progresso junto do avaliador. Esta prática permite identificar os aspectos a serem melhorados e desenvolvidos pelo colaborador.

Zampier, Stefano e Bernadim (2013) ressaltam ainda que a avaliação de desempenho leva a outras práticas de RH, nomeadamente a gestão de remunerações e a gestão de carreira, além de validar se os métodos utilizados no processo de recrutamento e seleção foram bem-sucedidos.

- **Sistema de recompensas**

Segundo Dias (2022), o sistema de recompensas são o conjunto de instrumentos de natureza material e imaterial alinhados a estratégia da empresa, para compensar os seus colaboradores segundo os seus resultados e desempenho profissional, e se destinam a reforçar a motivação e produtividades dos mesmos.

Nesta mesma linha de pensamento, Ribeiro (2006) afirma que o sistema de recompensas além de ser composto pelas retribuições materiais e imateriais que respeitam um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define para os seus trabalhadores, mediante o trabalho realizado, este sistema deve assegurar que haja igualdade entre todos os colaboradores, competitividade no mercado de trabalho e individualização dos salários através de fatores de mérito individual.

Relativamente aos objetivos principais deste sistema, podemos enunciar: a construção de uma cultura empresarial fortalecida, atração e retenção dos melhores trabalhadores, acréscimo da motivação e da produtividade e o reforço do estatuto de cada um dos níveis da hierarquia da empresa (Ribeiro, 2006).

- **Formação e desenvolvimento**

A formação e o desenvolvimento ajudam as empresas a enfrentar novos desafios, tornando-as competitivas, assim sendo as empresas precisam de continuar à procura de mecanismos e práticas de formação aliadas à sua estratégia e realidade organizacional (Freitas, p.19, 2016).

De acordo com Valadas (2018), formar é melhorar as habilidades do profissional no desempenho das suas funções e desenvolver pessoas é com vista a novos cargos na organização, ajudar o colaborador a adquirir novas capacidades e habilidades.



PGRH	Método	Medidas
Recruta-mento e Seleção	Recrutamento interno	Transferência, Reconversão e Promoção
	Recrutamento externo	Académico, Centros de emprego, Empresas especializadas em recrutamento, Head-hunting, Anúncios, Candidaturas espontâneas, Reapreciação de processos de recrutamento e seleção anteriores, E-recruitment e sob forma informal.
	Seleção	Análise curricular, Testes (psicológicos, personalidade, aptidão física, competências específicas, simulação), Entrevistas e Assessment centres
Acolhi-mento e integra-ção	Individual ou colectivo	Formação de acolhimento, que depende dos departamentos de RH e segurança
		Entrega do manual de acolhimento
		Integração na equipa, que depende dos colegas e da chefia
Avalia-ção de desem-penho	Quem avalia	Autoavaliação, Chefias, Colegas, Subordinados e Avaliação 360° / por múltiplas fontes.
	Método tradicional	Escala gráfica, Escolha forçada, Pesquisa de campo, Incidentes críticos, Comparação aos pares, Frases descritivas, Autoavaliação, Avaliação por resultados, Avaliação por objetivos e mistos
	Método contemporâneo	Avaliação por competências
	Erros frequentes	Efeito Halo/Horn, Tendência central, Efeito de recentidade, Erro constante, Erro de "primeira impressão", Erro de semelhança, Erro de fadiga/rotina e Incompreensão do significado dos fatores
Sistema de recom-pensas	Fatores que desencadeiam o processo	Mercado, Categoria profissional, Antiguidade, Níveis de responsabilidade, Desempenho, Potencial e Resultados (individuais ou coletivos)
	Financeiras	Diretas (Remunerações, Salários, Gratificações e Comissões)
		Indiretas (Férias, Seguros, Serviços e Planos de assistência)
Não Financeiras	Reconhecimento e Elogios	
Forma-ção e desenvolvimento	Método	Conteúdo, Processo e Mistos

Tabela 1 Quadro síntese das práticas de gestão de recursos humanos | Fonte: Almeida (2019, p.38).

Freitas (2016) afirma que existem diversos benefícios na formação e desenvolvimento do profissional, dentre elas: mais dedicação profissional, mais motivação dos trabalhadores e maior segurança nos seus cargos, mais produtividade, menos supervisão e independência do trabalhador, possibilidade de promoção pois tornam-se mais competentes na execução do trabalho e menos probabilidades de cometerem erros.

A seguir é possível verificar um **quadro** síntese das práticas de gestão de RH aqui explicadas, de forma mais clara e exemplificada e com medidas práticas a adotar em qualquer área de trabalho.

ANÁLISE EMPÍRICA

Este capítulo visa apresentar em detalhe a análise do problema de investigação, os dados e a metodologia de pesquisa, as hipóteses, o protocolo de pesquisa e o modelo de tratamento de dados usados durante a elaboração desta pesquisa.

Esta investigação visou identificar o perfil de 6 (seis) Gestores de Recursos Humanos de grandes empresas

e ainda as práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicados nas suas empresas.

Análise do Problema

O estudo do perfil dos profissionais de recursos humanos e as práticas de gestão adotadas pelas empresas tem se tornado essencial. Muitas empresas ainda olham para esta área como uma autêntica despesa dentro das suas empresas e por isso acabam por negligenciar e até questionar a relevância deste departamento em muitas organizações, sendo elas grandes ou pequenas.

O facto é que com as constantes mudanças e pressões no mercado e nas empresas, a competitividade nas organizações, as empresas serão obrigadas a se adaptar e a dar mais importância ao papel dos profissionais desta área. É importante analisar o perfil dos profissionais desta área e ampliar as competências e habilidades que estes profissionais precisam ter para este cargo.

Para além de uma formação superior, é importante

que estes profissionais tenham outras formações complementares, que de alguma forma irão conjugar e agregar valor e diferencial aos seus postos em suas organizações. Além disso é necessário que apresentem outras competências como a de comunicação, liderança, gestão de conflitos, empatia, compromisso, ética entre outros.

Quando não valorizamos o perfil destes profissionais em nossas organizações, automaticamente desvalorizamos o nosso capital humano, os nossos colaboradores, pois estes profissionais têm um papel importante, se fazendo de ponte entre o departamento/ setor de recursos humanos e os colaboradores de uma determinada empresa. Este relacionamento pode ser afetado por vários fatores e automaticamente se este for negativo, irá ter consequências a nível da motivação, clima organizacional, na produtividade e consequentemente na competitividade e na performance da organização.

É também importante avaliar as práticas e políticas de gestão de RH adotadas pelas nossas empresas, avaliando os processos de recrutamento e seleção, treinamento e seleção, cargos e salários, benefícios sociais, avaliação de desempenho, higiene e segurança no trabalho, auditoria e banco de dados de RH, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

Esta investigação pretende investigar estas nuances em 6 empresas e 6 profissionais de recursos humanos e perceber até que ponto o perfil dos profissionais de RH e as práticas de gestão adotadas pelas empresas têm sido relevantes em tempos tão críticos e desafiantes como os que temos vivido, especialmente numa era pós-Covid-19.

Dados

Os métodos de recolha de dados são estratégias que possibilitam aos pesquisadores obter dados empíricos que lhe possibilitam responder às questões de investigação. Os dados daqui resultantes devem ser analisados, interpretados de forma a poderem ser transformados em resultados e conclusões (Cachissome, 2015).

Como técnica de coleta de dados foi realizada uma entrevista através de um inquérito estruturado, com 10 questões abertas sobre o perfil destes Gestores de Recursos Humanos, desde a sua formação académica, as suas experiências profissionais, as principais atividades que desenvolvem na área, os pontos fortes e fracos da área de Recursos Humanos, e ainda as políticas adotadas pelas empresas na qual actuam, como o recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios sociais, avaliação de desempenho, higiene e segurança no trabalho, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, entre outros. Poderá consultar o modelo de entrevista usado nesta investigação nos anexos.

As entrevistas foram realizadas por um inquérito enviado por e-mail, redes sociais e até pessoalmente. Obteve-se como respostas um total de 6 (seis) entrevistas, que foram tratados e agrupados em forma de **tabelas**.

Por meio das entrevistas foi possível recolher informação mais pormenorizada e detalhada sobre o objeto de estudo desta investigação.

Metodologia

A metodologia utilizada nesta investigação atendeu duas etapas. A primeira etapa buscou-se referencial teórico de carácter bibliográfico sobre: (i) A Gestão de Recursos Humanos: Ferramenta Fundamental para à Organização, (ii) A gestão de Recursos Humanos pós-pandemia, (iii) O Perfil do Gestor de Recursos Humanos e suas competências, (iv) As Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Na segunda etapa, utilizou-se pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semi-estruturadas realizada durante o mês de abril de 2022. O roteiro de entrevista realizada abordou os seguintes itens:

- > Nome Completo/Fone/E-mail:
- > 1. Formação Acadêmica: (Lic. e pós/local/universidade)?
- > 2. Experiências Profissionais: (cargos, tempo, empresas)?
- > 3. Empresa atual/Cargos/Tempo?
- > 4. Principais atividades que desenvolve na área?
- > 5. Gosta de atuar nesta área? Porque?
- > 6. Quais na sua opinião, as principais dificuldades na área de Recursos Humanos?
- > 7. Quais são os maiores pontos fortes da área de Recursos Humanos da sua empresa?
- > 8. Quais as políticas adotadas pela empresa? (práticas e atividades desenvolvidas), na área de Recursos Humanos?
 - Recrutamento e Seleção (faz online?)
 - Qualificação, Treinamento e Desenvolvimento (competências? Horas ano?)
 - Cargos e Salários (possui PCCS? Prêmios? Comissões?)
 - Benefícios Sociais (Refeição? Saúde? Transporte?)
 - Avaliação de Desempenho (Formal, período? Informal? PDI?)
 - Higiene e Segurança no Trabalho (Programas? EPIs?)
 - Auditoria e Banco de Dados de RH (Sistemas? Período?)
 - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho (Investigação? Ginástica? Alimentação?)
- > 9. O quê, na sua opinião, mais motiva os funcionários? E o que desmotiva?

Nas análises seguintes, foram codificados os profissionais por meio de letras, com o objetivo de não os identificar e nem as empresas que pertencem.

Hipótese

O presente estudo pretende dentro desta temática, identificar o perfil dos gestores de recursos humanos de 6 empresas, 4 em Portugal, 1 na França e 1 em Cabo-verde. Neste cenário e com tantas mudanças no mercado, o perfil dos profissionais da área de recursos humanos está cada vez mais exigente e por isso torna-se importante analisar qual o perfil que o



profissional de recursos humanos tem assumido, para recrutar e selecionar, motivar os colaboradores, manter o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, a higiente e segurança no trabalho, os métodos de avaliação de desempenho, os benefícios sociais, entre outros. Sendo assim a principal hipótese desta investigação é: Qual é o perfil dos profisionais de RH e quais as práticas das empresas em que atuam numa era pós-pandemia Covid-19?

Protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa é um documento que descreve os critérios de qualidade das variáveis da pesquisa de um projeto de pesquisa (Rezende, 2022). Um protocolo de pesquisa pode conter 4 colunas, nesta investigação estas colunas foram distribuídas da seguinte forma: (i) objetivos específicos, (ii) referencial teórico, (iii) questões, (iv) metodologia, como pode ser verificado no protocolo a seguir:

Modelo de Tratamento dos Dados

De forma a fazer a análise e o tratamento de dados das entrevistas realizadas aos Gestores de Recursos Humanos, achou-se por bem utilizar a análise de dados descritiva, foram utilizadas também **tabelas** para se poder avaliar diferentes variáveis sobre: (i) o perfil dos Gestores de Recursos Humanos, (ii) Pontos fortes e fracos da área, (iii) As práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pelas empresas em que trabalham e (iv) sugestões.

RESULTADOS E ANÁLISES

Nas análises seguintes, foram codificados os profissionais por meio de letras, com o objetivo de não os identificar e nem as empresas que pertencem. Todos os profissionais entrevistados possuem uma formação profissional nas seguintes áreas:

A.Mestrado em Gestão de Recursos Humanos- França;

B.Licenciatura em Direito, Pós-graduação em Direito Administrativo e Administração Pública, Mestre em Economia e Gestão de Recursos Humanos- Portugal;

C.Licenciatura em Gestão de empresas e Recursos Humanos e Mestre em Arquitetura-Portugal;

D.Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas-Portugal;

E.Licenciatura em Gestão-Cabo verde;

F.Licenciatura em Direito e Mestre em Direito Fiscal-Portugal.

Como podemos verificar 3 (três) possuem formação superior na área de Gestão de Recursos Humanos, 2 (dois) em Gestão de empresas e 1 (um) em Direito. Verificamos também que além da formação em Gestão de Recursos Humanos, 4 (quatro) possuem outras formações complementares como, direito, gestão, arquitetura e administração/gestão.

Problema de Pesquisa: Qual o perfil de profissionais da área de recursos humanos e as práticas de Recursos Humanos utilizadas nas organizações?			
Objetivo geral: Identificar o perfil dos profissionais de Recursos Humanos e as políticas adotadas em suas empresas frente às atuais exigências do mercado.			
Objetivos específicos	Referencial Teórico	Ques-tões	Metodo-logia
Identificar o perfil dos gestores de recursos humanos.	Lucena (1995)	1,2,3,4 e 5	Qualita-tiva (entrevis-ta inquérito)
Verificar os pontos fortes e fracos da área de recursos humanos na percepção dos gestores.	Bohlander, Snell e Sherman (2003).	6 e 7	Qualitati-va (entrevis-ta inquérito)
Averiguar as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas empresas em que trabalham.	Boselie, Dietz e Boon (2005)	8 e 9	Qualitati-va (entrevis-ta inquérito)

Tabela 1 Protocolo de pesquisa (2022)

As principais atividades desenvolvidas na área de Recursos Humanos

GRH	Atividades
A	Todos as questões relacionadas com a área de RH, incluindo a administração do departamento de RH, salários, fornecedores, coaching, psicologia do trabalho, relações com os empregados, avaliações de desempenho, processos, recrutamento e tomada de decisões.
B	Definir os objetivos de atuação da unidade orgânica, orientar, controlar e avaliar o desempenho e a eficiência dos serviços dependentes, garantir a coordenação das atividades e a qualidade técnica da prestação dos serviços; gerir com rigor e eficiência os recursos humanos, patrimoniais e tecnológicos afetos à unidade orgânica.
C	Gestão de recursos humanos, gestão de empresas e arquitetura
D	Gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de marketing e estratégia de negócio.
E	Sendo ele o responsável, ele se define «participativo» pois participa na maioria das atividades, sendo que a estratégia é sempre dita a todos os trabalhadores.
F	Recrutamento e seleção, Onboarding de novos colaboradores, Gestão de benefícios, Planeamento estratégico das políticas de recursos humanos.

Tabela 2 As principais atividades desenvolvidas na área de Recursos Humanos

A maior parte dos entrevistados desempenha atividades fundamentais para a implementação das estratégias da empresa, através de atividades que vão ao encontro dos objetivos gerais definidos pelas empresas em que actuam. Como constatamos na revisão teórica (Rego, 2015), realmente a função destes profissionais deixou de ser uma função meramente administrativa e passou para uma função mais proativa e dinâmica com maior envolvimento destes profissionais na estratégia da organização.

Porquê que gosta de atuar na área de Recursos Humanos?

GRH	Resposta
A	Adoro o meu trabalho porque estou nos bastidores ao mesmo tempo que sou útil às pessoas que precisam de falar, ser tranquilizados, ou progredir em suas carreiras. Ajudo a promover as competências de todos, quer sejam candidatos para um emprego ou empregados. Tudo isto se encaixa na minha personalidade porque adoro ajudar os outros a alcançar o seu pleno potencial.
B	Sim, é um privilégio trabalhar com pessoas.
C	Comecei a atuar na área dos recursos humanos um pouco por obrigação quando criei as minhas empresas, sem dúvida que ao longo do tempo comecei a ganhar gosto por esta área porque sem dúvida é o pilar de sucesso de qualquer empresa.
D	Adoro! Porque todos os dias são um desafio, é uma área onde a rotina não existe.
E	Sendo uma empresa de muita luta, pois desde 1935 está presente no mercado Cabo Verdiano tendo altos e baixos, é satisfatório honrar o nome do meu pai e do fundador, mantendo a empresa como uma referência inigualável da cabo-verdianidade, formando novos desafios, alcançando objetivos do mundo e adaptando nos novos tempos.
F	Sim, gosto do contacto com as pessoas, da proximidade que se constrói, perceber quais são os objetivos dos nossos colaboradores e de que forma é que eu (empresa) pode ajudá-los a evoluir profissionalmente e a nível pessoal.

Tabela 3 Porquê que gosta de atuar na área de recursos humanos?

Todos os profissionais de RH demonstram ter um gosto enorme pela área de RH, é notório que a maior parte deles tem um interesse genuíno pela vertente humana, ou seja, as pessoas, em ajudá-las a alcançar o seu pleno potencial, a desenvolver as suas competências, para que evoluam tanto profissionalmente quanto pessoalmente e progrediam em suas carreiras. Também se refere que por ser uma área muito dinâmica, todos os dias são um novo desafio, o que permite que não exista uma rotina.



Quais são as principais dificuldades na área de Recursos Humanos?

GRH	Respostas
A	As maiores dificuldades deste trabalho são ter de anunciar más notícias, que pode ter um impacto negativo na vida de um colaborador. De facto, por vezes, as decisões têm de ser tomadas para a sobrevivência da empresa e isto pode ser desvantajoso para o trabalhador. Além disso, a gestão de conflitos entre os colaboradores ou a análise de uma situação pode, por vezes, ser difícil.
B	As dificuldades prendem-se com lidarmos com pessoas de personalidades distintas que, simultaneamente são colegas de trabalho, ou seja, o público-alvo de qualquer departamento de recursos humanos, o que pode originar conflitos.
C	O acúmulo de tarefas do sócio-gerente, a falta de capacitação para todos os funcionários de todas as áreas e os custos.
D	No que diz respeito ao departamento de Recursos Humanos, julgo que a maior dificuldade é, motivar as pessoas/colaboradores.
E	Manter as pessoas nos respetivos postos de trabalho.
F	Nos dias de hoje, podemos destacar a retenção de talento como o maior desafio. Corresponder às motivações e expectativas das diferentes gerações que compõem o mercado de trabalho exige uma atualização constante dos benefícios laborais e organização das empresas.

Tabela 4 *Quais são as principais dificuldades na área de recursos humanos?*

Os profissionais desta área precisam ter boas capacidades interpessoais para lidar com pessoas, as maiores dificuldades cingem-se no facto de ter que lidar com pessoas de personalidades distintas, com a gestão de conflitos e a motivação destes colaboradores. Além disso um mercado cada vez mais exigente, que obriga a uma atualização constante dos benefícios sociais e uma melhor organização das empresas.

Quais são os pontos fortes na área de RH da empresa onde atua?

GRH	Resposta
A	Os pontos fortes da minha empresa em termos de RH são as ferramentas digitais que facilitam comunicação interna e processos de RH, mas também a diversidade de nacionalidades no contexto de trabalho, o que nos permite ter uma boa cultura empresarial.
B	Uma política de proximidade junto do trabalhador e práticas de conciliação entre a atividade profissional e pessoal.
C	Saber lidar com as subjetividades dos seus funcionários, compreender as necessidades dos funcionários e conciliá-las aos objetivos organizacionais e ter um bom relacionamento entre a equipa.
D	O ponto principal e maior alicerce no que toca a Recursos Humanos é o desenvolvimento de espírito de equipa.
E	São os colaboradores administrativos, que estão na empresa já alguns anos, sendo «núcleos», transportando com eles a cultura da empresa, sendo responsáveis pela transmissão de cultura empresarial para os novos colaboradores.
F	Destacaria a proximidade ao cliente, estar perto do cliente permite-nos oferecer uma resposta rápida e adaptar-nos melhor às suas necessidades diárias, ou seja, favorece a criação de negócio e a otimização da sua gestão.

Tabela 5 *Pontos fortes na área de Recursos Humanos da empresa onde atua*

Pode-se observar que a maior parte destas empresas preocupa-se com os seus colaboradores, com a cultura e o clima organizacional da mesma. No geral apresentam como pontos fortes as políticas que permitem que haja uma proximidade com os trabalhadores e práticas que fomentam o desenvolvimento do espírito de equipa e a conciliação entre os interesses profissionais e pessoais

O que mais motiva e desmotiva os funcionários?

GRH	Resposta
A	O que motiva os empregados: objetivos claros, boa comunicação, transparência e oportunidade de crescimento e o que desmotiva: o oposto.
B	O que mais motiva é o reconhecimento do seu trabalho e o que mais desmotiva são eventuais injustiças que possam ser praticadas dentro da organização.
C	O que mais motiva é o reconhecimento, a aprendizagem a segurança e o dinheiro, o que mais desmotiva é a falta de reconhecimento, baixos salários, desigualdade entre os colaboradores e a falta de empatia.
D	O fator mais motivacional é de facto o salário e a possibilidade de progressão de carreira. O que desmotiva passa bastante pela carga horária nomeadamente, trabalhar fins-de-semana e feriados e horários que se estendem depois das 21h.
E	O que mais motiva é gostar do que fazem e também o bom relacionamento entre todos os órgãos da empresa, e o que mais desmotiva são os salários baixos e não gostar do que se faz.
F	O que motiva os funcionários é a valorização do seu trabalho, o reconhecimento do seu esforço e dedicação e desta forma tentamos sempre que os nossos colaboradores sintam que são uma mais-valia para a progressão da empresa.

Tabela 6 O que mais motiva e desmotiva os funcionários?

É perceptível que a maior parte dos entrevistados apresenta muitos pontos motivadores e desmotivadores em comum. Dentre os motivadores encontramos: a valorização e o reconhecimento do trabalho, a possibilidade de progressão na carreira, a segurança, os salários, a boa comunicação e transparência por parte da empresa. Dentre os desmotivadores destacam-se os baixos salários, a carga-horária e eventuais injustiças praticadas dentro da organização.

Quais são as políticas adotadas pela empresa?

Atividades	Empresas					
	A	B	C	D	E	F
Recrutamento e Seleção	▲	▲	▲	■	■	▲
Treinamento e Desenvolvimento	●	▲	▼	▲	▼	▲
Cargos e salários	▲	▲	■	▲	▲	▲
Benefícios sociais	▲	▲	▲	▲	▼	●
Avaliação de desempenho	▲	▲	▲	▲	●	▲
Higiene e segurança no trabalho	●	▲	▲	▲	●	▲
Auditoria e banco de dados de RH	●	▲	●	▲	●	▲
Clima organizacional e QVT	■	▲	●	■	●	■

Tabela 7 Políticas adotadas pelas empresas

▲ Forte ■ Média ▼ Baixa
● não possui ou não respondeu

Verifica-se que as empresas B, D e F apresentam políticas de RH melhores comparativamente com as demais. A empresa B foi a que mais apresentou fortes políticas de gestão de RH, isto deve-se porque esta empresa possui políticas de proximidade junto do trabalhador, que permitem conciliar a atividade profissional dos colaboradores com a vida pessoal, horários de trabalho flexíveis, além de possuir sala de refeições, bar, ginástica laboral e uma sala de amamentação para as mães. Isto tudo resulta na qualidade de vida no trabalho e um bom clima organizacional. Também aposta na formação dos colaboradores e permite que haja progressão de carreira.

A empresa D ficou atrás em 2 quesitos, apresentou uma pontuação média nas políticas de recrutamento e seleção pois a mesma só realiza em formato presencial, "sem exceção". Bem sabemos que com as exigências do mercado e principalmente depois das novas políticas adotadas face aos desafios que a pandemia da Covid-19 trouxe as empresas, a adoção de técnicas de recrutamento online tornaram-se fundamentais para qualquer empresa. Também apresentou uma pontuação mediana no clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, isto deve-se pela grande carga horária por parte dos colaboradores, trabalhar aos fins-de-semana, feriados e em horários que se estendem depois das 21h.

A empresa F também, primeiro que não possui nenhum tipo de benefícios sociais para os seus colaboradores e apresenta também assim como a empresa D uma pontuação mediana nas políticas do clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

A empresa E apesar de ter salários considerados acima da média pelo seu profissional de RH, apresenta uma



pontuação baixa nas políticas de clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, pois os seus colaboradores não possuem um contrato laboral estável e não existe nenhuma política de incentivos ou benefícios sociais definidos. Além de não existir grande aposta no treinamento e formação dos seus colaboradores, ou seja, os colaboradores são tratados somente como recursos.

Maximiano (2006, p. 37) afirmava: "as empresas precisam de pessoas qualificadas, motivadas e produtivas para conseguir atingir seus objetivos, e para conseguir isso, as empresas precisam de uma eficaz função de gestão de recursos humanos". É notório que apesar dos progressos existentes nas políticas adotadas em várias empresas, conclui-se nesta investigação que ainda há uma grande necessidade por parte das empresas, de investirem mais no seu capital humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo o estudo do perfil do profissional de recursos humanos e a análise das práticas das empresas em os mesmos trabalhos. Num mercado cada vez mais competitivo e com constantes mudanças nos últimos 50 anos, agora recentemente a pandemia de Covid-19, as empresas têm sido cada vez mais desafiadas a ter profissionais de RH bem capacitados, não só com uma boa formação académica mas também com competências interpessoais elevadas.

Esta investigação mostrou que os gestores aqui entrevistados (6), possuem uma formação superior, nomeadamente licenciatura e mestrados na área de gestão de recursos humanos (3), como também em outras áreas como a gestão de empresas(2) e o direito (1). Para além destas áreas, muitos possuíam formações complementares (4) em áreas como a arquitetura, administração e direito.

Estes dados mostram que os departamentos de recursos humanos têm se tornado um campo multidisciplinar, composto por equipas e profissionais de diversas áreas de atuação, dotados de conhecimentos e experiências que compõem e complementam ainda mais o seu perfil como profissionais de recursos humanos, áreas estas que antes seriam inimagináveis de se ver conjugar com a gestão de recursos humanos.

Relativamente as práticas de gestão de RH adotadas pelas empresas em que atuam, foi possível verificar que a maior parte destas empresas reconhece a importância do capital humano nas suas organizações, enxergando os seus colaboradores como aliados e participantes da estratégia geral da empresa. Há uma sensibilidade por parte dos profissionais desta área em reconhecer que ainda há muito trabalho pela frente e infelizmente nem todas as empresas estão ainda preparadas para investir mais no seu bem mais preciso, que são os seus colaboradores.

Verificou-se que fatores como baixos salários, carga-horária elevada, trabalhos aos fins-de-semana, feriados e em horários que se estendem depois das 21h, falta de contratos de trabalho estáveis, não existência de nenhum tipo de política de incentivos ou benefícios sociais para os colaboradores e pouca aposta no treinamento e formação de colaboradores, tem

sido alguns dos desafios que as empresas e profissionais desta área enfrentam e precisam evidentemente fazer algo para que hajam melhores práticas de gestão de recursos humanos em suas organizações e consequentemente tenham colaboradores mais felizes e motivados.

Este tema é de elevado valor, pois toca no centro de toda e qualquer organização, o ceio da gestão empresarial é o seu capital humano e é importante investigar como têm estado as nossas organizações em práticas de gestão de recursos humanos e como os profissionais desta área têm contribuído para o sucesso ou insucesso dos objetivos estratégicos da empresa. Esta investigação poderá servir de base para eventuais pesquisas com um maior número de profissionais e de empresas tanto de maior como menor dimensão de forma a contribuir para o desenvolvimento organizacional das empresas em Portugal e no resto do mundo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Almeida, D. L. (Outubro de 2019). As práticas de Gestão de Recursos: Estudo de caso numa empresa de metalomecânica da região de Aveiro. Escola Superior de Gestão de Tomar, Aveiro. Obtido em Julho de 2022, <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31443/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Dora%20Oliveira%20Almeida.pdf>
- [2] Banco de Portugal. (Julho de 2021). Gestão de Recursos Humanos pós-pandemia. 10. Portugal. Obtido em Julho de 2022, de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/newsletter_jul-set21.pdf
- [3] Bohlander, G.; Snell, S. & Sherman, A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- [4] Bolgar, P. H. O papel do Profissional de RH. Portal Rh.com.br, Artigo, n. 3374, set. 2002.
- [5] Boselie, P., Dietz, G.; Boon, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005>.
- [6] Cachissome, A. N. (2015). O Papel do Gestor de Recursos Humanos nas Organizações: Estudo de Caso Sobre a Perceção dos Gestores e dos Funcionários em duas Empresas de Construção Civil. Universidade Fernando Pessoa, Porto. Obtido de <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5209/1/TESE%20FINAL%20ARLINDO.pdf>
- [7] Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- [8] Huzek, D. & Stefano, S. R. (s.d.). Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas . p. 12. Obtido em Julho de 2022, de [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/573_Artigo_Gestor_RH\[1\].pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/573_Artigo_Gestor_RH[1].pdf)
- [9] Dessler, G. Administração de Recursos Humanos. 3ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- [10] Dias, M. (17 de Junho de 2022). Guia do Recrutamento e Seleção de pessoas (R&S): o que é, como fazer o processo e melhores técnicas. Recrutamento e seleção. Obtido em Julho de 2022, de

<https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>

[11] Freitas, M. P. R. da Luz. Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola. Dissertação de Mestrado. ISCSP, ULisboa, 2016. Obtido em Julho de 2022, de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/14691/1/Estudo%20de%20Caso%20%28%20Mestrado%20PDGRH%29.pdf>

[12] Gonzaga, C. A. (Janeiro de 2008). Perfil dos gestores de Recursos Humanos: um estudo nos mercados de IRATI. p. 14.

[13] Maximiano, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

[14] Peixoto, N. M. (2021). O impacto do Covid-19 nos recursos humanos do temako. Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto. Obtido em Julho de 2022, de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/37809/1/Relatorio%20de%20Est%C3%A1gio%20Nuno%20Peixoto%20-%20Vers%C3%A3o%20Final%20Melhorado.pdf>

[15] Prediger, L. T. (2018). O perfil dos profissionais de Recursos Humanos em tempos de crise. Universidade do vale do taquari. Obtido em Julho de 2022, de

[16] <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/2446/1/2018LeticiaTaisPrediger.pdf>

[17] Rego, Arménio. Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano. Silábo, 2015.

[18] Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. (Abril de 2017). Gestão de Recursos Humanos: um olhar para o futuro. p. 15. Obtido em Julho de 2022, de <https://www.nucleodoconhecimento.com>.

<br/wp-content/uploads/2017/05/gestao-de-recursos-humanos.pdf>

[19] Rezende, D. A. Protocolo de pesquisa. Obtido em Julho de 2022, de

[20] <https://www.youtube.com/watch?v=XesdmmmZsjs&t=12s>

[21] Ribeiro, A. de L. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

[22] Unopar. (Maio de 2022). O que faz um gestor de Recursos Humanos na prática? Obtido em Julho de 2022, de <https://blog.unopar.com.br/gestor-de-recursos-humanos/>

[23] Valadas, S. I. F. O discurso e a prática na gestão de recursos humanos: aproximações e divergências. Mestrado em Sociologia, Universidade de Évora, 2018. Obtido em Julho de 2022

[24] Vilson Vieira de Paula, G. d. (Setembro de 2016). A importância da área de Gestão de Recursos Humanos para o sucesso da organização. p. 19. Obtido em Julho de 2022, de

[25] https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf

[26] Virgínia Pinto, A. C. (21 de Junho de 2021). Que consequências teve a pandemia na gestão de RH no setor da Hotelaria? (D. Anabela Rodrigues, Entrevistador) Obtido em Julho de 2022, de <https://www.dual.pt/news/show/130.html>

[27] Zampier, M. A.; Stefano, S. R. ; Bernardim, M. L. Gestão de Talentos.. 1. ed. Guarapuava: Unicentro, 2013.



DESIGN THINKING, INOVAÇÃO ABERTA E PROPRIEDADE INTELECTUAL: CASO CHATRON

Adriano Fidalgo, André Silva, Mafalda

Sousa, Natacha Machado

Astrolábio, Orientação e Estratégia S.A., Leça do Balio, Matosinhos, Portugal
adrianofidalgo@astrolabio.com.pt;andrefss99@gmail.com;mafalda1996sofia@gmail.com;natachamachado2@gmail.com

RESUMO

Com a constante necessidade de inovar, as empresas estão a apostar na integração de novos e inovadores modelos que fomentem o crescimento dos negócios. A metodologia de Design Thinking é das principais abordagens escolhidas pelas organizações para contornar os métodos tradicionais, considerados inadequados e ineficazes na atualidade, como as fusões e estratégias de I&D. O Design Thinking torna-se um verdadeiro ponto de diferenciação e promete gerar soluções inovadoras para problemas complexos, tendo sempre em mente as necessidades dos utilizadores, através do trabalho colaborativo e equipas multidisciplinares. O objetivo do artigo passa por analisar o processo de Design Thinking, quais os contributos para o desenvolvimento de novos produtos e averiguar se, na prática, a utilização da metodologia conduz à obtenção de novos produtos orientados para as necessidades dos clientes.

Em termos de metodologia de investigação, optou-se pelo estudo de caso, uma vez que permite estudar uma realidade em concreto, no ambiente natural, de modo a perceber a articulação dos conhecimentos por parte dos sujeitos alvo do estudo. (Yin, 1984)

Para a recolha de dados foram utilizadas diversas fontes de informação, nomeadamente, a análise de documentos internos da organização, entrevistas semiestruturadas e um pequeno questionário.

Considera-se que a adoção desta metodologia não é restrita a empresas com fins lucrativos, sendo cada vez mais comum as organizações sem fins lucrativos implementarem-na.

Esta metodologia permitiu que a empresa Chatron desenvolvesse novas ofertas, cuja procura é elevada, dando oportunidade a todos os stakeholders de darem a sua opinião, permitindo assim, a ideação do novo produto. A construção de um desidratador solar seguiu a lógica das cinco fases latentes à metodologia Design Thinking, nomeadamente: a Empatia, a Definição, a Ideação, a Prototipagem, e a Testagem. Os stakeholders tornaram-se uma parte ativa na ideação e desenvolvimento do produto, pois foi através do seu feedback contínuo que a empresa conseguiu ajustar as ideias e as soluções às verdadeiras necessidades do mercado e dos consumidores.

Palavras-Chave: Design Thinking; inovação; diferenciação

Código Jel: A10

ABSTRACT

With the constant need for innovation, companies are betting on the integration of new and innovative models that foster the growth of their business. A methodology of selected methods and the main choices chosen for the solution of traditional methods, considered as design configurations and methods of thinking today, as by R&D strategies. The Design Thinking becomes a true learning point and becomes a collaborative DESIGN THINKING for specific problems, always having the users as needs, of the multidisciplinary work.

The purpose of this article is to analyze the Design Thinking process, what are its contributions to the development of new products and to find out if, in practice, the use of the methodology leads to the achievement of new products oriented to customer needs.

In terms of research methodology, the case study was chosen since, according to it, it allows the study of a specific reality, in the natural environment, in order to perceive the articulation of knowledge by the subjects of the study. (Yin, 1984)

For data collection, several sources of information were used, namely, the analysis of internal documents of the organization, semi-structured interviews and a small questionnaire.

It is considered that the adoption of this methodology is not restricted to for-profit companies, and it is increasingly common for non-profit organizations to implement it.

It allowed the organization to develop offers that have a latent demand and gives the opportunity to all stakeholders to give their opinion, allowing the ideation of Chatron's new product, a solar dehydrator, followed the logic of the five latent phases of the Design Thinking methodology, namely: Empathy, Definition, Ideation, Prototyping, and Testing.



Stakeholders became an active part in the ideation and development of the product, as it was through their continuous feedback that the company was able to adjust its ideas and solutions to the real needs of the market and users.

Keywords: Design Thinking; innovation; differentiation

JEL Code: A10

INTRODUÇÃO

A inovação é uma das ferramentas mais essenciais para a sobrevivência e para o crescimento das organizações (Vidigal, 2013). Lopes da Costa (2013) refere, validando o argumento de Vidigal (2013), que as organizações mais inovadoras tendem a ter uma dimensão de retorno maior do que as menos inovadoras, tendo estas, uma maior predisposição a ter perdas significativas, em contraste com as empresas que apostam mais na inovação. A inovação tem de ser uma atitude permanente até se transformar no ADN das empresas e o crescimento das empresas está cada vez mais ligado à inovação. (Vidigal, 2013)

Com isto, e de acordo com Camargo (2013, p. 4), é possível afirmar que a inovação está a ser "utilizada por organizações como vantagem competitiva", com o intuito de se destacarem perante os concorrentes, tanto diretos como indiretos, e torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países.

Segundo o relatório da PwC (2013), a inovação deve ser vista como uma questão central para a gestão e tem vários papéis nas empresas. Considerando isto, a inovação tem uma influência direta no crescimento e na sustentabilidade dos negócios a longo prazo. Para além do mais, o estudo realizado pela PwC (2013), em colaboração com a COTEC, permitiu perceber que a inovação é essencial para o sucesso das empresas tanto no presente como no futuro. (LopesdaCosta, 2013)

Considerando o facto de que os métodos tradicionais de gestão de projetos deixam de ter a capacidade de satisfazer os clientes e utilizadores finais (Lahiri, Cormican, & Sampaio, 2021), as organizações estão, cada vez mais, a recorrer a novos modelos para conseguirem beneficiar de mais inovação, distinguindo-se dos concorrentes. O relatório evocou a ideia de que a metodologia de Design Thinking é um dos melhores métodos para introduzir e aumentar a inovação numa empresa, e uma das principais soluções que as organizações encontraram para ultrapassar desafios não antecipados (PwC, 2013).

Assim, este artigo pretende analisar o processo de Design Thinking, quais os contributos para o desenvolvimento de novos produtos e averiguar se, na prática, recorrendo à empresa Chatron, a utilização desta metodologia conduz à obtenção de novos produtos orientados para as necessidades dos clientes da empresa.

REVISÃO DE LITERATURA

Inovação Aberta e Propriedade Intelectual

A Inovação Aberta (IA) é um dos grandes modelos

de inovação que podem ser utilizados pelas organizações (Camargo, 2013). Com as constantes mudanças sentidas no mercado e nos comportamentos dos consumidores, as empresas tendem a escolher implementar este modelo, pois como enfatizam Haubert, Schreiber e Pinheiro (2019, p. 73), a Inovação Aberta "configura uma alternativa para organizações que buscam diferenciação no mercado". Assim sendo, e como menciona Maxwell (2006, p. 150), "é provável que a Inovação Aberta se torne cada vez mais importante" e se destaque como um dos grandes pontos de diferenciação e de vantagem competitiva de uma empresa perante os concorrentes.

O modelo de Inovação Aberta foi criado por Henry Chesbrough e, segundo Chesbrough (2003, p. 43), a Inovação Aberta assume que as ideias podem surgir da própria organização ou de outros atores do mercado. Mais tarde, Chesbrough (2006, p. 1) define inovação aberta como a utilização de geração de conhecimento de modo a acelerar a inovação interna, e expandir os mercados para a utilização externa.

De uma forma simples, para Chesbrough (2006, p. 1), a Inovação Aberta é o paradigma em que as organizações podem e devem utilizar ideias externas, bem como ideias internas.

De acordo com Maxwell (2006, p. 150), as características definidoras da Inovação Aberta são a colaboração e a partilha, muitas vezes sem recompensa económica. Segundo Camargo (2013, p. 12), os principais princípios subjacentes ao modelo de Inovação Aberta são os seguintes:

- a. nem todos os talentos estão presentes dentro da empresa;
- b. a organização deve reter conhecimentos adquiridos fora;
- c. vencem as empresas que utilizam melhor as ideias internas e externas;
- d. as empresas lucram com o uso da própria propriedade intelectual e com a propriedade intelectual de outras empresas.

Destaca-se ainda o facto de que ajuda a reduzir o tempo entre o desenvolvimento de um produto e/ou serviço e a comercialização do mesmo; diminui os custos associados a certas etapas remetentes à pesquisa e desenvolvimento; gera ideias e base de conhecimento; e com a utilização da inovação aberta existindo uma maior probabilidade de aprovação do produto/serviço desenvolvido por parte do público-alvo. (Ferreira, 2018)

A Propriedade Intelectual (PI), corresponde a algo fruto da criação da mente humana e é composta pelos direitos de propriedade industrial e os direitos de

autor, estando diretamente relacionado com o modelo de Inovação Aberta.

Na Inovação Aberta, a compra e venda de Propriedade Intelectual é uma prática bastante comum (Stal, Nohara, & Chagas Jr., 2014). Segundo Ferreira (2018, p. 20), a propriedade intelectual constitui um importante ativo para uma organização, não só porque é uma fonte adicional de receitas, mas também pelo facto de que ajuda a fomentar o modelo de negócio da empresa e agiliza o internamente a investigação. Haubert, Schreiber e Pinheiro (2019) afirmam que a partilha de propriedade intelectual entre organizações que colaboram entre si é tanto um dos propósitos da inovação aberta como um dos grandes desafios. Isto porque, como já referido, uma empresa ao adotar a Inovação Aberta utiliza intencionalmente conhecimentos tanto internos como externos. Considerando isto, é possível afirmar que podem, potencialmente, surgir algumas disputas e riscos legais relacionados com o tópico dos Direitos de Propriedade Intelectual que, por sua vez, poderão obstruir o desenvolvimento de inovações apresentadas por fontes externas à empresa.

De forma que isto não aconteça, as organizações devem tentar fazer uma gestão eficaz da propriedade intelectual. Isto porque a gestão correta da propriedade intelectual permite que uma empresa identifique conhecimentos externos que podem ser úteis, e que esta decida se deverá libertar ou proteger os resultados, capturando assim valor com os direitos de propriedade intelectual (OECD, 2008; Stal, Nohara & Chagas Jr., 2014).

Design Thinking

A metodologia de Design Thinking é um dos processos mais populares na resolução de problemas, sendo conhecido quase em paralelo com o modelo de inovação aberta (Schönhals, Hepp, & Gipp, 2018).

É uma metodologia que, com recurso ao pensamento e às ferramentas dos profissionais de design, permite a descoberta de novas e inovadoras soluções para problemas complexos ou com elevados índices de incerteza. Isto é, o Design Thinking, através de um processo iterativo de design e inovação, permite a descoberta de novas possibilidades e oportunidades de solucionar problemas de múltiplas áreas.

Tim Brown define o Design Thinking como uma abordagem centrada no ser humano para a inovação que se baseia no kit de ferramentas do designer para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia, e os requisitos para o sucesso dos negócios.

Para Brown (2008, p. 85), a capacidade de pensar como um designer pode transformar a maneira como são concebidos e desenvolvidos produtos, serviços, processos e até mesmo estratégias.

Referem, ainda, que o Design Thinking é uma metodologia que contempla uma grande variedade de desafios pessoais, sociais e empresariais de novas formas criativas são descobertos.

Segundo Saldanha (2018), o Design Thinking é uma

metodologia de resolução de problemas centrada nos humanos, que visa gerar novas soluções para situações complexas num contexto de incerteza.

Tânger (2018) desenvolve, complementando a definição facultada por Saldanha (2018), dizendo que o Design Thinking é o ponto de partida para a criação de novos produtos ou serviços que se estão a pensar e desenvolver.

É importante referir que a metodologia Design Thinking não é apenas utilizada por empresas com fins lucrativos, podendo também ser usada em organizações sem fins lucrativos (Liedtka, 2014). Esta informação é corroborada por Brown e Wyatt (2010), em que o Design Thinking atravessa as fronteiras tradicionais entre os setores público, com fins lucrativos e sem fins lucrativos. (Haubert, Schreiber, & Pinheiro, 2019)

Assim, as empresas recorrem ao Design Thinking com o intuito de conseguirem oferecer produtos e/ou serviços aos clientes e consumidores que estão de acordo com as necessidades reais dos mesmos. Posto isto, o Design Thinking é uma abordagem de pensamento crítico e criativo ligada diretamente à inovação, que vai para além da estética dos produtos ou serviços (Mourão & Gonçalves, 2019).

A IDEO5 afirma que o Design Thinking é uma forma de resolver problemas através da criatividade, isto é, aborda o que é desejado por parte dos utilizadores juntando-o com o que é viável tanto em termos económicos como tecnológicos.

O Design Thinking possui alguns aspetos chave que são essenciais no que toca à compreensão da metodologia e adequada implementação. Meinel e Leifer (2011, p. xv) identificam como os quatro princípios fundamentais do Design Thinking:

1. A regra humana - diz que toda a atividade relacionada com o design é, em análise, de natureza social;
2. A regra da ambiguidade - indica que os designs thinkers devem preservar a ambiguidade;
3. A regra de re-design - afirma que todo o design é re-design;
4. A regra da tangibilidade - declara que ao tornar as ideias tangíveis, a comunicação é facilitada.

Para além dos princípios indicados por Meinel e Leifer, Liu (2016), num processo no qual se recorre à metodologia de Design Thinking, há um foco nas pessoas, ou seja, é um processo que é human-centered. De uma forma simples, esta metodologia coloca os clientes, consumidores e diferentes integrantes do hemisfério da empresa no centro das atenções e procura compreender as necessidades e desejos.

Stevens (2020) refere que neste processo é importante haver o envolvimento e participação de diversas pessoas de diferentes backgrounds e opiniões de forma a se apurar distintas perspetivas para solucionar o problema encontrado. Cada vez mais é comum as empresas recorrerem a processos de cocriação e cooperação onde os clientes participam ativamente. Estes processos são facilitados quando uma empresa usa esta metodologia permitindo que os diferentes stakeholders tenham um input na criação e desenvolvimento de um



certo produto ou serviço. (Liu, 2016)

Stevens (2020) menciona que a prototipagem e outras formas de visualização (como desenhos, post-its, etc.) são essenciais num processo de Design Thinking facilitando a visualização das diversas soluções e alternativas que foram concebidas ao longo do processo, mas que ainda não existem verdadeiramente. (Stevens, 2020)

Por fim, Liu (2016) afirma que o Design Thinking combina o pensamento divergente (creative thinking) com o pensamento convergente (critical thinking), procurando, de uma forma mais eficaz e eficiente, contemplar todas as possíveis soluções e alternativas, até que seja possível chegar à melhor e mais apropriada solução.

É possível ainda constatar o facto de que o Design Thinking promove a aprendizagem ativa (active learning) através das características de prototipagem e experimentação inerentes à metodologia. Isto significa que o processo de Design Thinking é considerado hands-on, onde há uma constante colaboração e feedback contínuo entre as partes, que permitem que a equipa perceba de uma forma mais realista qual o problema e como deve a solução se ajustar à realidade dos consumidores (Glen, Suci, Baughn, & Anson, 2015).

Protocolo de pesquisa

Apesar de o tópico das etapas correspondentes a um processo de Design Thinking ser alvo de constantes discussões, a opinião mais aceite em termos globais, nomeadamente pela d.School²⁷ de Stanford, é a de que um processo de Design Thinking é constituído por cinco grandes etapas, sendo elas:

1. Empatia;
2. Definição;
3. Ideação;
4. Prototipagem;
5. Testagem.

No entanto, há autores que afirmam que existe mais uma etapa, a etapa da Implementação, ou referem o facto de que estas cinco ou seis etapas podem se sintetizar em apenas três, como a Inspiração, Ideação e Implementação.

Esta segunda abordagem, de apenas três momentos, é utilizada por Brown (2008), no seu artigo publicado na Harvard Business Review referente à metodologia de Design Thinking.

Para além das referidas, cada vez mais surgem diferentes abordagens para o processo de Design Thinking, no entanto, todas elas respeitam e têm um princípio em comum (Carvalho, 2019).

Algo de extrema importância, e muito relevante de mencionar, é o facto de que o processo de Design Thinking não é um processo linear, mas sim um processo dinâmico. Isto é, as etapas não seguem uma ordem específica e a equipa tem a liberdade de se mover entre as diversas etapas, como é possível verificar na **figura** abaixo.



Figura 1. Etapas do Processo de Design Thinking (Adaptado de Li, Ho & Yang, 2019)

Ao longo do processo de Design Thinking, as equipas esperam obter insights com aplicação prática. Cada etapa ajuda a complementar a informação adquirida numa outra etapa e até permite a revisão e identificação das soluções mais apropriadas à situação que a equipa esteja a enfrentar. Os insights adquiridos com a ajuda deste processo podem ajudar a revelar novas e inexploradas maneiras de contemplar os problemas e desenvolver soluções inovadoras, através de cinco etapas.

A primeira etapa é a Empatia que se refere ao momento em que a equipa tenta compreender o problema ou as necessidades complexas dos consumidores, em que a capacidade de empatia é essencial e primordial num processo de design que é human-centered. Assim sendo, nesta etapa, as equipas ou indivíduos que estão a desenvolver um projeto com recurso ao Design Thinking tentam conhecer e entender as necessidades e motivações do público-alvo em estudo, ou seja, tentam obter uma visão geral dos seus utilizadores.

Para desenvolver empatia é necessário observar a realidade na perspetiva dos consumidores e observar e compreender o comportamento no contexto diário. É necessário interagir (engage) e entrevistar os consumidores, sendo que nesta fase em particular, a fase inicial do processo, o contacto com o público em estudo é essencial para o sucesso do restante processo.

Complementando os dois pontos anteriores, é também relevante imergir e experimentar o que eles experimentam pelo tempo necessário. Posto isto, as equipas utilizam a empatia para ouvir, ver, sentir e conhecer as necessidades e desejos dos utilizadores.

Esta interação permite que a equipa perceba de uma forma mais realista quais são os problemas, as preocupações, os desejos e as necessidades das pessoas na vida real, e qual seria o possível impacto que uma solução traria para as suas vidas.

Quanto maior for o entendimento por parte da equipa das crenças, valores e necessidades do público-alvo, melhor será a definição do problema, e consequentemente, melhor será o design e a solução encontrada para o combater.

De forma a transitar para a segunda etapa "Definição" é necessário processar e interpretar todas

27 <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>

as informações que foram recolhidas ao longo da primeira etapa, através das diversas ferramentas utilizadas, e tentar entender de uma forma global qual o problema e necessidades do grupo de pessoas que está a ser alvo de pesquisa num projeto específico.

Para isto, será necessário discutir todos os pontos que foram obtidos na primeira fase e discuti-los entre a equipa, de modo que toda a informação, tanto a mais relevante como a menos relevante para o projeto em específico, seja conhecida por todos os colaboradores. Toda a informação recolhida terá de ser sintetizada nesta etapa e tornar-se-á em insights que poderão ser usados pela equipa quando tentarem encontrar soluções.

Assim sendo, o principal objetivo é identificar e perceber de forma clara qual é o problema ou as necessidades das pessoas que estão a ser alvo de pesquisa. Será, então, depois necessário criar um statement que evidencie estas informações, o qual tem de ser relevante e tem de revelar o ponto de vista da equipa. O point-of-view da equipa, que estará definido no statement, servirá como guia de orientação para o futuro do projeto, ou seja, para a criação das soluções, as quais poderão ser em maior quantidade e qualidade o quanto mais focalizado for o statement.

A terceira etapa, Ideação, consiste em visionar diversas alternativas que tenham potencialmente a capacidade de combater o problema evidenciado no estado que foi delimitado na etapa anterior. O objetivo nesta fase é explorar ao máximo as soluções e esgotá-las, sendo que quanto maior for a quantidade e diversidade de ideias e soluções, mais rico será o processo.

Nesta etapa todas as ideias são aceitáveis e válidas e a ideação de soluções será facilitada pelos insights que foram obtidos nas fases anteriores. Assim sendo, num projeto em que se está a recorrer ao Design Thinking, mais do que compreender o problema, é essencial visionar possíveis soluções para o mesmo.

É nesta fase que a inovação tem uma grande importância, pois é necessário ir para além das soluções óbvias e encontrar novas e criativas soluções. Como referido, e tendo esta fase como intuito criar o máximo de soluções possíveis, é necessário ter sempre em consideração as necessidades dos utilizadores. É fundamental, na etapa da Ideação, separar o momento de geração de ideias do de avaliação das ideias.

A partir da vasta lista de ideias idealizadas, serão escolhidas as mais plausíveis para solucionar o problema e posteriormente serão criados os protótipos, os quais serão testados pelos utilizadores, dando à equipa uma ideia da melhor solução que vai de encontro com as necessidades do público-alvo.

A quarta etapa, Prototipagem, é uma das mais importantes de todo um processo, em que as equipas tentam mostrar as ideias, sendo que os protótipos podem ir desde uma parede de post-it, um desenho, ou até mesmo um produto que não seja muito complexo.

Assim sendo, num primeiro momento, os protótipos têm de ser simples, funcionais, fáceis de entender e económicos, de forma que as pessoas compreendam e interajam com as soluções encontradas.

Nesta fase, as equipas têm uma vasta lista de ideias que foram definidas na fase anterior, escolhendo as mais plausíveis e prováveis de solucionar o problema.

A partir das ideias, serão criados protótipos, que posteriormente, serão testados pelos consumidores, e irá permitir que a equipa perceba se está a ir na direção certa ou se precisam de experimentar outras alternativas. Nesta fase pretende-se, então, perceber se as ideias e soluções encontradas ao longo deste processo solucionam o problema e vão de encontro com as necessidades dos consumidores.

Esta fase serve para transformar as ideias em algo tangível, com o qual é possível interagir. A etapa da Prototipagem permite que a equipa aprenda e desenvolva ainda mais empatia para com o grupo em estudo. Para além disso, com a criação de protótipos, a equipa pode testar várias soluções simultaneamente, experimentando cada hipótese, gerando novas ideias, redefinindo soluções e seguindo as ideias mais plausíveis.

Por fim, a etapa da Testagem, onde são apresentados os protótipos, que foram criados na fase anterior, sendo recomendável testá-los em situações reais das vidas dos consumidores. Caso for necessário, as equipas têm de tentar simular experiências autênticas, que se aproximem ao máximo da realidade, para os utilizadores testarem os protótipos. Os testes dão pistas sobre o que está mal, se a solução escolhida não é a mais apropriada para o problema, ou até se o problema foi mal definido.

Nesta fase é essencial obter feedback dos clientes e consumidores, sendo que, dependendo deste, a equipa irá criar, redefinir ou melhorar as ideias, soluções e protótipos de forma a adequar os produtos, serviços, processos e às verdadeiras necessidades dos clientes.

Os testes constituem uma outra oportunidade para as equipas conhecerem e construírem empatia para com os utilizadores, sendo isto possível através da observação e envolvimento. A observação e interação das partes durante os testes poderão revelar novos insights que redefinam o problema.

Após isto, e caso o feedback seja positivo, as soluções da equipa poderão ser postas em produção e ser implantadas nas organizações.

O Design Thinking nas Empresas e as suas Vantagens

Clark e Smith (2008) acreditavam que o Design Thinking era, e potencialmente ainda é, uma ferramenta subutilizada para alcançar iniciativas empresariais estratégicas que são cada vez mais impulsionadas pela necessidade de inovação. Quanto mais o Design Thinking for utilizado para inovar e resolver problemas em diferentes profissões, mais será envolvido em conversas e decisões significativas que poderão moldar o futuro mundo dos negócios.

As empresas que adotam esta metodologia têm, muito provavelmente, estabelecida uma cultura open-minded, ou seja, não têm medo da mudança, do novo e imprevisível e procuram métodos inovadores para se destacarem no setor e se distinguirem



dos concorrentes, tanto diretos como indiretos (Rocha, 2018; Abrantes, 2018). (Gama, 2018)

O Design Thinking é uma metodologia interdisciplinar, sendo que numa equipa podem existir pessoas de diversas formações, profissões, culturas e idades. Como referem Clark e Smith (2008), de forma a melhorar a experiência do cliente, tem de haver um esforço das diversas partes da empresa, sendo essencial haver colaboradores de diferentes áreas a contribuir num projeto, formando assim uma equipa inter e multidisciplinar.

Este fator de diversificação na equipa faz com que o potencial criativo seja maior e haja um pensamento mais divergente e fora da caixa entre os diversos indivíduos da equipa. Com a adoção desta metodologia, o custo principal para uma empresa é a nível das pessoas e do tempo (Saldanha, 2018; Tãnger, 2018).

É extremamente importante que as empresas acompanhem os projetos que estão a recorrer ao Design Thinking com indicadores de desempenho, de forma a medir os impactos do uso desta metodologia.

A utilização da metodologia de Design Thinking para as empresas tem, também, como benefícios o facto de que leva a uma melhoria dos produtos e/ou serviços das organizações, para além de ajudar a que as mesmas consigam entender realmente os seus clientes e as suas necessidades. Ao trabalhar a empatia com os clientes, os negócios vão de encontro às expectativas, e conseqüentemente, o nível de satisfação e de recomendação aumenta, potenciando de uma forma exponencial os negócios (Tãnger, 2018; Gama, 2018).

Bonini e Sbragia (2011) referem que os principais benefícios da integração do Design Thinking nas empresas são o facto de que permite aumentar a eficiência ao gerar inovações e, conseqüentemente, ao obter resultados capazes de tornar a empresa mais competitiva no seu mercado. Bonini e Sbragia (2011) destacaram como principal benefício desta metodologia o desenvolvimento de soluções criativas, pois recorre-se a pesquisas centradas diretamente nas necessidades dos utilizadores.

Gomes (2020) afirma que, a nível interno, as empresas ao aplicarem esta metodologia, e envolverem os colaboradores, pode levar a uma melhoria na comunicação e faz com que estes sintam que representam um papel importante nas tomadas de decisão, ao conhecerem o rumo dos negócios. Enfatiza, ainda, que as pequenas empresas ao adotarem o Design Thinking sofrem uma redução de custos, uma vez que estão a envolver os diversos stakeholders na identificação e resolução de problemas.

TENDÊNCIAS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES DO DESIGN THINKING

Clark e Smith (2008) acreditavam que o Design Thinking era, e potencialmente ainda é, uma ferramenta subutilizada pelas empresas e pensam que a metodologia seria de grande ajuda na introdução de inovação no core dos negócios. Contrariando um pouco a afirmação de Clark e Smith (2008), e considerando uma perspetiva mais atual, Gomes (2020) afirma que muitas

empresas, nomeadamente as pequenas empresas, têm usado a metodologia do Design Thinking como uma estratégia para crescer.

Assim sendo, é possível afirmar que nos últimos anos, as empresas têm recorrido cada vez mais ao Design Thinking e têm integrado a metodologia nas suas estratégias. Carvalho (2019) menciona existe uma tentativa, por parte das organizações, de combinar o Design Thinking com outros conceitos e metodologias, como por exemplo, a Metodologia Agile (gestão ágil de projetos) e o Modelo Lean Startup.

Bareño (2020) afirma que o Design Thinking pode facilitar todo o trabalho prévio e a recolha de informação, garantindo uma entrega bem definida das conceções iniciais, enquanto as metodologias Lean e Agile garantem uma construção eficiente, feedback permanente e uma elevada capacidade de resposta perante mudanças no ambiente.

De uma forma mais específica, o Design Thinking iria ajudar as empresas a explorarem o problema, concentrando-se primordialmente nos utilizadores; a Lean Startup permitiria transformar as ideias obtidas com o Design Thinking em produtos ou serviços, tentando ao máximo cortar custos desnecessários e criar um valor agregado para os clientes; e os métodos Agile auxiliariam as empresas a entregarem o produto ou serviço ao mercado de uma forma rápida, recorrendo ao feedback contínuo, e adaptando a solução ao que o utilizador realmente quer e necessita.

A **figura** abaixo descreve, de uma forma simplificada, a relação entre as três metodologias.



Figura 2 Relação entre o Design Thinking, Lean Startup e Agile (Adaptado de Schneider, 2017)

É importante mencionar que, caso uma empresa queira implementar as três metodologias em simultâneo, não precisa de seguir e usar todas as etapas de cada metodologia, podendo apenas usar as que acha relevante para os seus projetos específicos (Bareño, 2020).

Muitas das vezes, o Design Thinking é usado em conjunto com apenas uma das outras metodologias mencionadas, mas tem havido um crescente empenho por parte das empresas em tentar juntar estas três. A adoção do Design Thinking, do Lean Startup e da Metodologia Agile em simultâneo pode ser um pouco complicada, e poderá ser vista como um desafio, sendo que não há muitas informações sobre como introduzi-las nas estratégias das empresas. Para além disso, pode estar agregada a esta adoção uma mudança da mentalidade e do pensamento das empresas, algo que

não é muito fácil de mudar e de os colaboradores aceitarem. Por sua vez, este é um desafio que está, também, ligado à implementação de apenas a metodologia do Design Thinking nas empresas. Abrantes (2018) refere que a introdução do Design Thinking numa empresa pode provocar transformações profundas, nomeadamente na cultura das organizações.

Carvalho (2019) informa que, apesar dos avanços na difusão do Design Thinking, nem todas as organizações têm sido rápidas a adotar estas abordagens e ferramentas, e muitas não sabem como analisar e definir os alvos das equipas de design, algo que torna difícil estabelecer a ligação entre design e os resultados da empresa.

Para além da oportunidade de combinar as metodologias, o aumento exponencial das bases de dados de utilizadores e os avanços na Inteligência Artificial abriram a porta a novas fontes de insights e ferramentas.

Sendo um dos aspetos distintivos do Design Thinking ter equipas multidisciplinares, com colaboradores de opiniões e backgrounds distintos, por vezes torna-se um desafio tentar gerir equipas tão diversificadas. Este facto é comprovado pois afirmam que muitas vezes os indivíduos pertencentes à equipa entram em debate porque têm perspetivas, experiências ou até talentos diferentes, e não conseguem chegar a um consenso. Isto compromete o projeto do qual fazem parte pois não conseguem encontrar uma maneira produtiva de esclarecer as suas diferenças.

O grande desafio do Design Thinking, como refere Gomes (2020), passa por responder criativamente às necessidades do público-alvo, priorizando o trabalho colaborativo da equipa. Gama (2018) diz que a metodologia carece de um conjunto de premissas que nem sempre são fáceis de assegurar: especialistas a assegurar a organização e facilitação; a existência do espírito necessário; a disponibilidade para acompanhamento constante; o conhecimento das ferramentas a utilizar e passos a seguir; o espaço (e investimento) para experimentação; a capacidade de espera por resultados, uma vez que numa fase inicial são apenas qualitativos; entre outros. (Abrantes, 2018)

A falta de experiência e de especialistas na matéria do Design Thinking é outro desafio fundamental, pois como afirma Gama (2018), a metodologia começa a disseminar-se por cada vez mais áreas de atividade carecendo de massa crítica de especialistas para aplicar a uma escala tão alargada quanto o potencial. É, também, comum encontrar empresas e gestores que resistem à mudança e que não estão dispostos a adotar metodologias inovadoras, como o Design Thinking nas empresas.

METODOLOGIA

O presente artigo seguiu uma abordagem dedutiva uma vez que se foca, inicialmente, na procura e identificação de artigos que abordam o Design Thinking, as vantagens da implementação desta metodologia para uma empresa e o seu processo de adoção.

Em termos de estratégia de investigação, optou-se

pelo estudo de caso uma vez que, segundo Yin (1984), o estudo de caso permite estudar uma realidade em concreto, no seu ambiente natural, de modo a perceber a articulação dos conhecimentos por parte dos sujeitos alvo do estudo. (Yin, 1984)

Para a recolha de dados foram utilizadas diversas fontes de informação, nomeadamente, a análise de documentos internos da organização, entrevistas semiestruturadas e um pequeno questionário.

A empresa alvo do estudo foi escolhida pelo facto de possuir uma tradição na ideação e criação de produtos inovadores, sendo das poucas produtoras de tubos solares em Portugal.

RESULTADOS

Estudo-Caso: Chatron

De modo que se espelhe o processo de ideação de um novo produto através do Design Thinking, os resultados do caso prático serão apresentados ao longo das diferentes fases do processo preconizado pela metodologia Design Thinking.

Desta forma, os resultados estão organizados em: Empatia, Definição, Ideação, Prototipagem e Testagem.

Empatia

Tal como suprarreferido, a Empatia é a fase do processo de Design Thinking que se preocupa em identificar as necessidades dos clientes de modo que a ideação procure dar uma resposta concreta a um problema.

Em entrevista com o diretor da empresa que está a ser alvo do estudo de caso, o processo de desenvolvimento do seu novo produto iniciou-se após a identificação de um conjunto de necessidades emergentes e lacunas existentes num produto tradicional.

A empresa identificou junto de clientes do setor agroalimentar que estes procuravam soluções mais amigas do ambiente, tecnologicamente evoluídas e automatizadas para a desidratação de alimentos e chás. Adicionalmente, as empresas clientes salientaram a sua preocupação em manter a composição nutricional e a constância dos parâmetros organoléticos dos alimentos.

Definição

Desta forma, partindo das necessidades identificadas junto dos clientes, a empresa definiu o problema concreto ao qual pretende dar resposta, definindo o statement para o desenvolvimento do novo projeto. De acordo com o diretor da empresa, o projeto de desenvolvimento do novo produto visava responder ao problema "desidratar alimentos de forma automatizada e amiga do ambiente, garantindo que se mantêm as propriedades dos alimentos".

Assim, após definido o grande problema a resolver, é necessário proceder à Ideação.

Ideação

A fase da Ideação consiste em explorar o máximo de ideias e esgotar as ideias todas quer seja da equipa



de engenharia de produto, funcionários da produção, gestão da empresa, clientes ou outros sujeitos, sendo que quanto maior a diversidade de ideias mais rico será o processo de Design Thinking.

Desta forma, a empresa começou por recolher ideias junto dos seus engenheiros e pessoal da linha de produção que possuíam elevada experiência prática, bem como junto de uma instituição de ensino superior.

Prototipagem

Após a recolha de todas as ideias, que levaram em conta os diferentes tipos de desidratadores solares já inventados e comercializados, a empresa juntou todas as ideias provenientes dos diversos stakeholders e selecionou as duas ideias com maior probabilidade de sucesso.

Salienta-se que as duas ideias eram complementares entre si, na medida em que ambas apresentavam um desidratador solar tecnologicamente evoluído que integrava diferentes tecnologias e sensores.

A etapa da Prototipagem é uma das mais importantes da metodologia de Design Thinking, pelo que permite transformar as ideias encontradas na etapa anterior em algo tangível e com o qual é possível interagir. Foram então construídos dois protótipos simples, económicos e funcionais para serem testados pelos stakeholders envolvidos neste projeto.

Testagem

A Testagem é a última etapa do processo de Design Thinking. Nesta etapa são apresentados os protótipos construídos aos diferentes stakeholders, que irão testar ao máximo os mesmos e providenciar o seu feedback à empresa.

Após os stakeholders testarem estes dois protótipos, apontaram alguns prós e contras para cada um deles. Isto é, os stakeholders encontraram alguns problemas com ambos os protótipos, no entanto conseguiram, também, identificar alguns pontos positivos.

A Chatron, após receber o feedback dos stakeholders, voltou atrás e criou um protótipo que agregava o melhor dos dois protótipos anteriormente testados. Isto foi possível dado que, como já mencionado, os protótipos tinham tecnologias complementares. Este novo protótipo recebeu feedback maioritariamente positivo e permitiu que a empresa avançasse para a produção deste desidratador solar.

CONCLUSÃO

O Design Thinking é uma metodologia que pretende criar produtos, serviços, processos e até estratégias com verdadeiro valor e funcionalidade para os utilizadores. É uma metodologia universal, que pode ser utilizada em variadas áreas, desde a arquitetura até à educação. De forma a responder ao objetivo de analisar o processo de Design Thinking e os contributos no desenvolvimento de novos produtos, constatou-se que a adoção do Design Thinking não está restringida a empresas com fins lucrativos, sendo cada vez mais comum as organizações sem fins lucrativos implementarem esta metodologia, e desta forma escolheu-se a

empresa Chatron para fazer a sua implementação.

As empresas ao escolherem adotar o Design Thinking, estão a trazer a inovação e a criatividade, com o enfoque de criar soluções para os problemas reais dos clientes e consumidores. Posto isto, é possível afirmar que esta metodologia permite às organizações desenvolver ofertas que possuem de uma procura latente e dá oportunidade a todos os stakeholders de darem a sua opinião.

A implementação na empresa Chatron permitiu demonstrar como um projeto que recorre ao Design Thinking deve suceder. A ideação do novo produto da Chatron, um desidratador solar, seguiu a lógica das cinco fases latentes à metodologia Design Thinking, nomeadamente: a Empatia, a Definição, a Ideação, a Prototipagem, e a Testagem. Os stakeholders tornaram-se uma parte ativa na ideação e desenvolvimento do produto, pois foi através do seu feedback contínuo que a empresa conseguiu ajustar as suas ideias e soluções às verdadeiras necessidades do mercado e dos utilizadores.

Este caso permitiu perceber que o Design Thinking pode torna-se uma mais-valia para as organizações quando bem implementado e a sua devida adoção poderá trazer consequências muito positivas.

Para além do mais, a implementação desta metodologia poderá ajudar à rápida ascensão das empresas e ao seu crescimento sustentado. Permite, também, que as empresas se destaquem nos mercados e se diferenciem dos concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [28] Abrantes, N. (9 de março de 2018). Como as empresas estão a usar o Design Thinking. (C. Pinto, Entrevistador)
- [29] Bareño, E. O. (2020). Integración de Lean, Design Thinking y Agile en la gestión de proyectos. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 161-174.
- [30] Bonini, L. A., & Sbragia, R. (2011). O modelo de Design Thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. *Revista de Gestão e Projetos*, 03-25.
- [31] Brown, T. (junho de 2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, pp. 84-93.
- [32] Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 31-35.
- [33] Camargo, R. L. (2013). A Importância da Inovação para a Sustentabilidade de uma Empresa que Presta Serviços Gerais. Brasília.
- [34] Carvalho, P. S. (23 de outubro de 2019). Design Thinking - Os desafios do futuro. Obtido de Dinheiro Vivo: <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/design-thinking---os-desafios-do-futuro-12774823.html>
- [35] Chesbrough, H. (2003). *The Open Innovation Paradigm*. Em H. Chesbrough, *Open Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- [36] Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press.
- [37] Clark, K., & Smith, R. (2008). *Unleashing the*

- Power of Design Thinking. *Design Management Review*, 08-15.
- [38] Ferreira, M. I. (2018). *A Inovação Aberta em Portugal - O nível de recetividade das PME*. Porto.
- [39] Gama, N. L. (9 de março de 2018). Como as empresas estão a usar o Design Thinking. (C. Pinto, Entrevistador)
- [40] Glen, R., Suci, C., Baughn, C., & Anson, R. (2015). Teaching Design Thinking in business schools. *The International Journal of Management Education*, 182-192.
- [41] Gomes, M. (6 de janeiro de 2020). Design Thinking: o que é e para que serve? Obtido de Jasmin: <https://www.jasminsoftware.pt/blog/design-thinking/>
- [42] Hasso Plattner, I. (s.d.). An Introduction to Design Thinking Process Guide. Obtido de [web.stanford.edu](https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf): <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>
- [43] Haubert, B., Schreiber, D., & Pinheiro, C. M. (2019). Combinando o Design Thinking e a Criatividade no Processo de Inovação Aberta. *Revista Gestão & Planejamento*, 73-89.
- [44] Lahiri, A., Cormican, K., & Sampaio, S. (2021). Design Thinking: From products to projects. *Procedia Computer Science*, 141-148.
- [45] Li, W.-T., Ho, M.-C., & Yang, C. (4 de setembro de 2019). A Design Thinking-Based Study of the Prospect of the Sustainable. *Sustainability*.
- [46] LieDesign Thinking ka, J. (2014). Innovative ways companies are using Design Thinking. *Strategy & Leadership*; Vol. 42; No. 2, 40-45.
- [47] Liu, J. (4 de fevereiro de 2016). Visualizing the 4 Essentials of Design Thinking. Obtido de GoodDesign (Medium): <https://medium.com/good-design/visualizing-the-4-essentials-of-design-thinking-17fe5c191c22>
- [48] LopesdaCosta, M. (2013). Inovação: ADN ou atitude? PwC.
- [49] Maxwell, E. (2006). Open Standards, Open Source, and Open Innovation. *Innovations Technology Governance Globalization*, 119-176.
- [50] Meinel, C., & Leifer, L. (2011). *Design Thinking: Understand - Improve - Apply*. Berlin: Springer.
- [51] Mourão, M. V., & Gonçalves, C. S. (2019). Design: Conceitos e Proteção Jurídica. *Revista de Direito, Arte e Literatura*, 78-98.
- [52] OECD. (2008). Executive Summary. Em *OECD, Open Innovation in Global Networks* (pp. 9-13).
- [53] PwC. (2013). Inovação: ADN ou atitude? PwC.
- [54] Rocha, R. M. (9 de março de 2018). Como as empresas estão a usar o Design Thinking. (C. Pinto, Entrevistador)
- [55] Saldanha, M. A. (9 de Março de 2018). Como as empresas estão a usar o Design Thinking. (C. Pinto, Entrevistador)
- [56] Schönhals, A., Hepp, T., & Gipp, B. (2018). Design Thinking using the Blockchain. *Proceedings of the 1st Workshop on Cryptocurrencies and Blockchains for Distributed Systems* (pp. 105-110). New York: ACM Press.
- [57] Schneider, J. (20 de setembro de 2017). Understanding how Design Thinking, Lean and Agile work together. Obtido de MinDesign Thinking heProduct: <https://www.minDesignThinkingheproduct.com/understanding-design-thinking-lean-agile-work-together/>
- [58] Stal, E., Nohara, J. J., & Chagas Jr., M. d. (2014). Os Conceitos da Inovação Aberta e o Desempenho das Empresas Brasileiras Inovadoras. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 295-320.
- [59] Stevens, E. (30 de janeiro de 2020). What is Design Thinking and how do we apply it? Obtido de inversion: <https://www.invisionapp.com/inside-design/what-is-design-thinking/>
- [60] Tânger, M. (9 de Março de 2018). Como as empresas estão a usar o Design Thinking. (C. Pinto, Entrevistador)
- [61] Vidigal, A. (2013). Inovação: ADN ou atitude? PwC.
- [62] Yin, R. K. (1984). *Case study research: design and methods*. Beverly Hills, California: Sage Publications.





ATLÂNTICO
BUSINESS JOURNAL

Volume 6 Número 1 • Novembro 2022

