

# AGREGANDO VALORES

*Administração,  
Contabilidade  
e Economia*

**Volume 2 - 2024**

*Jader Silveira (Org.)*

# AGREGANDO VALORES

*Administração,  
Contabilidade  
e Economia*

Volume 2 - 2024

Jader Silveira (Org.)

© 2024 – Editora Ópera

[www.editoraopera.com.br](http://www.editoraopera.com.br)

editoraopera@gmail.com

### **Organizador**

Jader Luís da Silveira

**Editor Chefe:** Jader Luís da Silveira

**Editoração e Arte:** Resiane Paula da Silveira

**Capa:** Freepik/Ópera

**Revisão:** Respectiveos autores dos artigos

### **Conselho Editorial**

Ma. Heloisa Alves Braga, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, SEE-MG

Me. Ricardo Ferreira de Sousa, Universidade Federal do Tocantins, UFT

Me. Guilherme de Andrade Ruela, Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF

Esp. Rícael Spirandeli Rocha, Instituto Federal Minas Gerais, IFMG

Ma. Luana Ferreira dos Santos, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Ana Paula Cota Moreira, Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade, FUNCEC

Me. Camilla Mariane Menezes Souza, Universidade Federal do Paraná, UFPR

Ma. Jocilene dos Santos Pereira, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Tatiany Michelle Gonçalves da Silva, Secretaria de Estado do Distrito Federal, SEE-DF

Dra. Haiany Aparecida Ferreira, Universidade Federal de Lavras, UFLA

Me. Arthur Lima de Oliveira, Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do RJ, CECIERJ

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Silveira, Jader Luís da
S587a Agregando Valores: Administração, Contabilidade e Economia - Volume 2 / Jader Luís da Silveira (organizador). – Formiga (MG): Editora Ópera, 2024. 163 p. : il.
Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-85284-20-2
DOI: 10.5281/zenodo.10896197
1. Administração. 2. Contabilidade. 3. Economia. I. Silveira, Jader Luís da. II. Título.
CDD: 658
CDU: 354

*Os artigos, seus conteúdos, textos e contextos que participam da presente obra apresentam responsabilidade de seus autores.*

Downloads podem ser feitos com créditos aos autores. São proibidas as modificações e os fins comerciais.

Proibido plágio e todas as formas de cópias.

Editora Ópera  
CNPJ: 35.335.163/0001-00  
Telefone: +55 (37) 99855-6001  
[www.editoraopera.com.br](http://www.editoraopera.com.br)  
[editoraopera@gmail.com](mailto:editoraopera@gmail.com)  
Formiga - MG  
Catálogo Geral: <https://editoras.grupomultiatual.com.br/>

Acesse a obra originalmente publicada em:  
<https://www.editoraopera.com.br/2024/03/agregando-valores-2.html>



**AUTORES**

**ANA LÚCIA FERREIRA OLIVEIRA DE FREITAS  
ANA PAULA COSSMANN  
AURISTELA FELIX DE OLIVEIRA TEODORO  
CRISTIANO MELO REINALDO  
FABIANO MARTIN TIOSSI  
FRANCISCO ROBERTO PINTO  
HEDERSON GABRIEL SANTOS DE JESUS  
KARINA DA COSTA VIEIRA  
LEOPOLDINA CACHOEIRA MENEZES  
LÍVIA MARIA DA SILVA SANTOS  
LUCIANO COSSMANN SIMON  
NICOLE SOUZA DA SILVEIRA  
PEDRO HENRIQUE HERNANDES ARGENTINA  
PEDRO PAULO AMARANTE LELLIS  
RENATA CZARNOS  
RÚBIA CARLA MAIER BISCAIA  
TAILANA PAIXÃO DA SILVA  
THICIANA VANESSA ZIULKOWSKI LUZ  
VALTER AUGUSTO PASINI  
VINÍCIUS SILVA BATISTA AMUTARES  
WESLEY RYAN KLOS CHAVES**

## APRESENTAÇÃO

No âmago da sociedade contemporânea, onde a complexidade dos sistemas econômicos e a dinâmica das organizações delineiam o cenário empresarial, emerge a necessidade premente de compreender e dominar os pilares fundamentais que sustentam o desenvolvimento e a prosperidade: Administração, Contabilidade e Economia.

À medida que a sociedade avança em sua complexidade e interconexão, os campos da Administração, Contabilidade e Economia emergem como pilares essenciais na compreensão e condução dos processos que regem as organizações e a economia global.

A Administração, como arte de coordenar recursos e direcionar esforços, revela-se como a bússola que guia as organizações em meio ao oceano turbulento do mercado globalizado. Seus princípios, desde os clássicos até os mais modernos, permeiam cada página deste livro, fornecendo um mapa preciso para a navegação segura dos gestores.


A Contabilidade, por sua vez, surge como o idioma universal dos negócios, traduzindo em números e relatórios a essência das transações comerciais e o estado financeiro das empresas. Seus conceitos, desde a contabilidade gerencial até as mais recentes normativas contábeis internacionais, são explorados com minúcia, revelando a importância crucial da informação contábil na tomada de decisões estratégicas.

Por fim, a Economia, ciência que desvenda os mecanismos da alocação de recursos escassos, oferece-nos uma lente poderosa para compreender as forças que regem os mercados e moldam o comportamento dos agentes econômicos. Ao explorar os fundamentos econômicos da produção, distribuição e consumo, este livro lança luz sobre os processos subjacentes que impulsionam o crescimento e a competitividade das empresas.

Espera-se que este livro sirva como um guia confiável e inspirador para todos aqueles que almejam não apenas compreender, mas também transformar positivamente as realidades organizacionais e econômicas em que estão inseridos.

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1</b> <b>UM ESTUDO SOBRE O ATENDIMENTO DA UNIDADE PROGRAMA SAÚDE DA FAMÍLIA CENTRO DE ARINOS MINAS GERAIS: ATRAVÉS DA PERCEÇÃO DE SEUS STAKEHOLDERS</b> <i>Karina Da Costa Vieira; Ana Lúcia Ferreira Oliveira de Freitas</i>	<b>8</b>
<b>Capítulo 2</b> <b>EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E DISCIPLINAS PRÁTICAS REALIZADAS NA PANDEMIA DA COVID-19: IMPACTO SOCIOECONÔMICO E NO COMBATE AO RACISMO</b> <i>Auristela Felix de Oliveira Teodoro; Leopoldina Cachoeira Menezes; Pedro Paulo Amarante Lellis; Hederson Gabriel Santos de Jesus; Nicole Souza da Silveira</i>	<b>30</b>
<b>Capítulo 3</b> <b>O PILAR DA COMUNICAÇÃO E O TREINAMENTO CORPORATIVO PARA A EFETIVIDADE DA CULTURA DE COMPLIANCE NAS EMPRESAS</b> <i>Pedro Henrique Hernandez Argentina; Fabiano Martin Tiossi</i>	<b>50</b>
<b>Capítulo 4</b> <b>RELAÇÃO DA DIVERSIDADE NOS COMITÊS DE AUDITORIA COMO ESTRATÉGIA DE DISCLOSURE DE ESG</b> <i>Cristiano Melo Reinaldo; Francisco Roberto Pinto</i>	<b>71</b>
<b>Capítulo 5</b> <b>A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DO CEO NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DAS EMPRESAS DE ENERGIA ELÉTRICA LISTADAS NA B3</b> <i>Tailana Paixão Da Silva; Vinícius Silva Batista Amutares; Livia Maria da Silva Santos</i>	<b>96</b>
<b>Capítulo 6</b> <b>TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA NA CONSTRUÇÃO CIVIL: CASO EHK ENGENHARIA</b> <i>Thiciana Vanessa Ziulkowski Luz; Renata Czarnos; Wesley Ryan Klos Chaves; Rúbia Carla Maier Biscaia</i>	<b>124</b>
<b>Capítulo 7</b> <b>A IMPORTÂNCIA DE VENDAS ONLINE PARA MITIGAR RISCOS: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS NO OESTE DO PARANÁ</b> <i>Luciano Cossmann Simon; Valter Augusto Pasini; Ana Paula Cossmann</i>	<b>139</b>
<b>AUTORES</b>	<b>158</b>



**Capítulo 1**  
**UM ESTUDO SOBRE O ATENDIMENTO DA UNIDADE  
PROGRAMA SAÚDE DA FAMÍLIA CENTRO DE ARINOS  
MINAS GERAIS: ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DE SEUS  
STAKEHOLDERS**

***Karina Da Costa Vieira***  
***Ana Lúcia Ferreira Oliveira de Freitas***



# **UM ESTUDO SOBRE O ATENDIMENTO DA UNIDADE PROGRAMA SAÚDE DA FAMÍLIA CENTRO DE ARINOS MINAS GERAIS: ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DE SEUS STAKEHOLDERS**

***Karina Da Costa Vieira***

*Bacharel em Administração pelo IFNMG Campus Arinos (2023), experiência administrativa no setor de engenharia com ênfase na área de energias renováveis fotovoltaica, karinasfmg@gmail.com*

***Ana Lúcia Ferreira Oliveira de Freitas***

*Professora EBTT - Administração  
Coordenadora da Coordenadoria de Extensão e Cultura  
Mestre em Administração  
IFNMG - Campus Arinos*

## **RESUMO**

A saúde pública preza por princípios institucionais que garantam eficiência e qualidade no atendimento à população e um dos meios para que isso aconteça é através da atenção primária à saúde. Pretende-se discutir e analisar o atendimento do Programa Saúde da Família - PSF por ser a porta de entrada para o Sistema Único de Saúde - SUS. Dessa forma, essa presente pesquisa buscou responder qual a percepção dos stakeholders sobre o atendimento da unidade PSF Centro de Arinos Minas Gerais. E para conseguir respondê-la, foi necessário alcançar o objetivo geral, investigar a percepção dos stakeholders sobre o atendimento da unidade PSF Centro de Arinos. O método utilizado foi quantitativo através da aplicação de um questionário aos usuários do PSF em que se obteve 102 respostas, e qualitativo através de entrevistas com cinco agentes de saúde, uma enfermeira, duas auxiliares de enfermagem, uma recepcionista, um médico e a coordenadora do PSF. Foi possível constatar que a uma necessidade de melhora no feedback entre os colegas de trabalho; trabalhar ações motivacionais; no atendimento médico pela rotatividade e na viabilidade em oferecer mais especialidades médicas como a área psicossocial, uma vez que a

maioria dos casos que chegam no PSF são relacionados a problemas sociais.

**Palavras-chave:** Stakeholders; Atendimento ao público; Saúde; Atendimento no PSF; SUS.

### **ABSTRACT**

Public health values institutional principles that guarantee efficiency and quality in serving the population and one of the means for this to happen is through primary health care. It is intended to discuss and analyze the service provided by the Family Health Program - PSF as it is the gateway to the Unified Health System - SUS. Therefore, this research sought to answer stakeholders' perception of the service provided by the PSF Centro de Arinos Minas Gerais unit. And to be able to answer it, it was necessary to achieve the general objective, to investigate the stakeholders' perception of the service provided by the PSF Centro de Arinos unit. The method used was quantitative through the application of a questionnaire to PSF users in which 102 responses were obtained, and qualitative through interviews with five health agents, a nurse, two nursing assistants, a receptionist, a doctor and the coordinator of the PSF. It was possible to verify that there is a need to improve feedback among co-workers; work motivational actions; in medical care due to rotation and the feasibility of offering more medical specialties such as the psychosocial area, since the majority of cases that arrive at the PSF are related to social problems.

**Keywords:** Stakeholders; Customer Service; Health; Service at PSF; SUS

## **INTRODUÇÃO**

Atualmente as organizações estão buscando trabalhar com o olhar e atuação estratégica de forma amplificada. Para que todo processo possa suceder é necessário que tenha atuação síncrona de vários integrantes conectados onde cada um fornece determinado recurso (CHIAVENATO, 2014). Corroborando com o mesmo pensamento, Freitas (2016) acrescenta que, seja qual for a atividade de negócio, encontra-se uma exigência de revisar e melhorar a forma de como é gerenciado o planejamento da organização.

Para as organizações terem um desenvolvimento eficiente e obterem êxito em seus resultados é necessário conhecer o ambiente e atentar a diversos fatores, destacando como os principais socioculturais, tecnológicos, político-legais e econômicos, visto que eles influenciam de forma positiva ou negativamente na organização (DINIZ, 2014). Goldschmidt (2012) salienta que além desses fatores

mencionados está a relação com os stakeholders pois ao realizar estratégias na organização deve-se basear em informações apuradas através de pesquisas e considerações internas, exploração de cenário nas convicções, orientações e pareceres dos indispensáveis grupos de interesse da entidade.

Da mesma forma é na área da saúde pois, atuar nesse campo, requer envolver-se com uma equipe de diferentes colaboradores com intuito de proporcionar à saúde em prol da população (BRASIL, 2009). Acuña (2012) elucida que é relevante as organizações estruturarem seus stakeholders e observar seu entrosamento com eles, com a finalidade de consolidar suas relações.

Concomitantemente na gestão pública não é diferente criam-se as políticas públicas como resposta do Estado às demandas que emergem da sociedade e do seu próprio interior, sendo expressão do compromisso público de atuação numa determinada área a longo prazo. (CUNHA e CUNHA, 2003).

Os estudos relacionados ao gerenciamento dos serviços de saúde estão cada vez mais enfatizando a exigência da priorização de princípios institucionais que preza a eficiência e qualidade dos serviços que são proporcionados à população, trabalhando com a atenção voltada para como está sendo realizado o trabalho, em que circunstâncias, a relação entre os profissionais e de como está sendo conduzido todo o processo para prestação de serviços (LEITÃO et al, 2015).

O sistema único de saúde (SUS) visa conseguir atender casos que têm menores necessidades que podem ser resolvidos sem necessitar de ser diretamente encaminhado nos atendimentos com alto grau de urgências, o que acaba contribuindo para que todo o sistema de atendimento seja realizado com efetividade (FIOCRUZ, 2022). O encadeamento entre a equipe de saúde e a comunidade de forma compromissada assim com o fortalecimento do vínculo, é um trabalho desenvolvido a partir do estabelecimento Programa Saúde da Família (PSF) que se tornou um elo de ligação entre esses dois lados, o da população e dos profissionais de saúde (BRASIL, 1997).

A estratégia de saúde da família tem como propósito propiciar a saúde para os mais próximos da família, que conseqüentemente irá melhorar a qualidade de vida dos cidadãos brasileiros. Com essa visão foi criado o programa de saúde da família que fomentou em 1993 com objetivo de estratégia de mudança de ideias para modelo assistencial, sendo um sistema que requer uma gestão com efetividade em todo seu processo (SEABRA; CARVALHO; FORSTER, 2008).

Para que o PSF tenha uma estratégia eficiente é importante que a opinião de todos os profissionais seja levada em consideração, é preciso que todos tenham a liberdade de expressão no processo de trabalho em equipe, para que no final possa oferecer uma assistência de qualidade (SANTANA et al, 2009). Segundo Acuña (2012) é necessário que as organizações se atentem ao cenário atual, sejam dinâmicas na busca por saber sobre os relacionamentos entre os grupos de interesses e como se comportam, contribuir para adequar e solucionar discordâncias e até mesmo hostilidades que possam surgir, uma vez que divergência e conflitos ocorridos acabam por afetar toda a gestão da área prejudicando assim os que necessitam de sua prestação de serviço.

É importante manter um monitoramento do sistema visto que, a falta de uma gestão eficiente em saúde afeta negativamente a realização das funções dos profissionais, e além disso também interfere de forma negativa no relacionamento com os utilizadores dos serviços (BAIÃO et al, 2014). Deve-se levar em consideração a importância de o planejamento realizar uma análise sistemática das competências e o que deve ser melhorado, assim formular ações para ter uma gestão eficiente aumentando o grau de resolutividade da entidade (PEREIRA, 2016).

Para que se possa ter bons resultados organizacionais é necessário ordenar planos de ação, e para isso é fundamental definir a maneira mais conveniente de como trabalhar o engajamento dos stakeholders, onde busca compreender as opiniões, as sugestões e as críticas destes, e sempre buscando de fato colocar em prática de forma que leve em consideração a todos os envolvidos (GOLDSCHMIDT, 2012).

A realização deste trabalho tem a intenção de pesquisa que, uma vez concluída, pode acrescentar como material teórico contribuindo para a comunidade acadêmica que busca por estudar essa temática, assim como para a comunidade pesquisadora. Será importante também para a sociedade pois possibilitará a compreensão das necessidades da comunidade local e assim ter informações que garantam o poder para tomadas de decisões assertivas de forma a modificar o cenário positivamente.

Diante disso, a principal motivação para sustentar o presente projeto é mostrar a relevância da visão que os stakeholders têm do atendimento do PSF Centro de Arinos Minas Gerais se de fato estão prestando um trabalho com qualidade para as pessoas, identificar problemas existentes na gestão de atendimento e saber das dificuldades enfrentadas por esses profissionais.

Nesse sentido, esta pesquisa surge como questão norteadora: qual a percepção dos stakeholders sobre o atendimento da unidade PSF Centro de Arinos Minas Gerais? Para responder a essa pergunta teve que alcançar o objetivo geral que é investigar a percepção dos stakeholders sobre o atendimento da unidade Programa Saúde da Família - PSF Centro de Arinos Minas Gerais. E para isso foi necessário realizar os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil dos stakeholders do PSF; avaliar o desempenho dos profissionais que atuam no PSF e analisar o engajamento entre os stakeholders.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Gestão Estratégica dos Stakeholders**

Para que uma estratégia seja adequada ela deve trazer vantagens para a organização, mas para saber se a estratégia está sendo eficaz é uma dificuldade encontrada pelos gestores visto que estratégia não é uma fórmula pronta que se encaixa nas organizações, pelo contrário as organizações que devem adequar a estratégia a sua realidade, contudo a partir da estratégia é possível minimizar as chances de cometer possíveis erros. E o mais prudente de se fazer isso é saber escolher a estratégia da entidade com precaução, além de conduzir e monitorar todo o procedimento da gestão estratégica (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Não obstante para que se tenha uma gestão estratégica conduzida de forma eficiente é imprescindível que os gestores vejam as pessoas como parceiras da organização pois a partir delas terá recursos como por exemplo o empenho, dedicação, conhecimento, responsabilidade para conduzir com iminência os objetivos almejados (CHIAVENATO, 2014). E esses colaboradores que estão envolvidos com a organização devem ser sempre incentivados a atuar nas mudanças e aperfeiçoamento dos processos relacionados ao relacionamento com as partes interessadas da organização (ROCHA, 2012).

A expressão stakeholders possui a formação a partir da palavra acionista amplificando a atenção à organização, que antigamente era voltada para agradar somente aos sócios, mas passou a satisfazer aos interessados que estão em volta da corporação (ROCHA, 2012). Contemporaneamente todos esses integrantes são identificados como stakeholders, sendo que a palavra stake é interesse e holder aquele que possui vindas dos ingleses (CHIAVENATO, 2014). Esses parceiros podem

ser considerados clientes, trabalhadores, mídia, provedores, concorrentes, corporações e a população local (ROCHA, 2012).

Pode-se compreender ainda que o conhecimento sobre os stakeholders, salientam a relevância no relacionamento da organização com os variados grupos de interesses, objetivando propagar ações de relacionamento e envolvimento com os mais importantes grupos que irá gerar benefício devido suas grandes influências (OLIVEIRA; WADA, 2012).

Para uma estratégia em que considera importante a opinião de todos os envolvidos é interessante trabalhar com os stakeholders a partir de três níveis de engajamento, primeiramente consultar onde se coleta informações dos stakeholders, em seguida, envolver consistindo em compreender as opiniões obtidas para ter uma base na tomada de decisão e por último o nível de empoderar e colaborar em que busca o desenvolvimento correspondente no qual os stakeholders poderá ter participação no processo da gestão organizacional (GOLDSCHMIDT, 2012).

É importante ressaltar que para lidar com os stakeholders de forma que beneficie a organização é necessário também realizar uma gerência de forma eficiente em que de ênfase nas afinidades de ideias e atitudes dos envolvidos e administrar antecipadamente divergências mediante planejamento, organização e negociação (DINSMORE, 2014).

É válido ressaltar que só é possível alcançar os propósitos de uma organização quando existe cooperação entre os stakeholders, independentemente das responsabilidades e das particularidades de cada colaborador (DINSMORE, 2014). Com o mesmo pensamento Fonseca (2012) respalda que os colaboradores podem envolver-se diretamente nos resultados de uma organização tanto de forma direta e indireta e o desenvolvimento e os serviços prestados estão estreitamente relacionados ao envolvimento dos colaboradores.

Neste sentido, a concepção fundamentada na coordenação dos stakeholders possui vantagens como por exemplo amenizar a insatisfação de algum colaborador, melhorar a interação com associações evitando paralisações, atender as necessidades das comunidades a fim de não correr o risco de responder por processos jurídicos. Quanto mais a organização tiver um bom relacionamento com seus interessados terá mais possibilidades caso tenha que enfrentar dificuldades (ROCHA, 2012).

Por fim, pode-se concluir que a importância do conceito de stakeholder vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações, devido à crescente necessidade de alinhar todos os interessados de uma empresa. Assim, o stakeholder influi e é influenciado, de forma direta ou indiretamente, pelos resultados de uma organização (REIS, 2018).

### **Gestão de Políticas Públicas**

A Administração Pública se dá a partir da agregação de órgãos, atividades e gestores do estado em que busca cumprir com as demandas vindas da sociedade, como por exemplo na educação, segurança e saúde. De forma simplificada a administração pública nada mais é do que o gerenciamento da prestação de serviços públicos, diante das necessidades emanadas dos interesses públicos (GREGORIUS, 2015).

Cunha e Cunha (2003) adverte que para que os problemas da sociedade sejam resolvidos de forma eficaz são criadas as políticas públicas com o propósito do Estado de evidenciar a resolução das demandas emergentes das sociedades, apresentando compromisso no setor público em determinado campo a longo prazo.

Nesse sentido as políticas públicas reverberam na economia e conjuntamente nas sociedades sendo que os fundamentos da política pública devem-se elucidar as correlações entre o estado, a política assim como na economia e ao corpo social (SOUZA, 2006).

O direito à saúde é proporcionado pelo SUS sendo absoluto e que todos têm direito de forma gratuita. As diretrizes dos padrões da gestão da saúde apresentam o formato de como é a sistematização do sistema de saúde e seus procedimentos em respostas às demandas da população. Então para que as execuções das demandas da população sejam resolvidas através dos programas e serviços da saúde é preciso que haja equilíbrio, uma concordância com os princípios e as normas que são as bases do SUS (FIOCRUZ, 2022).

Saravia (2007) adverte que a falta de uma gestão eficiente perante as ações governamentais, falta de ordem para promoção afetam intensamente os cidadãos e não somente eles, mas todos os atores envolvidos na gestão das políticas públicas, enfrentando dificuldades além das ineficiências que o Estado tem para realizá-las. Uma vez que o ambiente está cada vez mais indefinido e incerto é necessária uma

gestão que tenha eficiência para promover atendimento de forma eficaz às necessidades da população (GONÇALVES, 2008).

Contudo os autores ainda ressaltam que a importância da gestão pública é notória para sociedade, tendo que fazer uma preparação dos funcionários para que realizem seus ofícios validada por capacidade respaldada pela conceituação de conhecimento, competências, atitudes e trabalhar com liderança para resultar em uma gestão competente mediante do serviço do gestor público no poder decisivo e resolutivo.

### **Atendimento no Programa de Saúde da Família**

O atendimento ao público relaciona-se em dar atenção às pessoas, ouvi-las, entendê-las e buscar resolver as suas demandas, é fazer com que as pessoas se sintam bem recebidas, se sintam à vontade para que assim possam apresentar as suas necessidades e expressar as circunstâncias em que se encontram de forma que o atendente possa entendê-lo e possibilitar que o atendimento seja realizado com eficácia (TANI, 2018).

Segundo Pereira (2012) atuar com atendimento de forma que acolha com maior atenção e gestão nas organizações favorece o estabelecimento de um relacionamento de compromisso a base de confiança tanto para o público quanto entre os colaboradores que prestam serviços, que trabalham de forma a ajudar na melhoria para sustentação do sistema público de todos os setores principalmente no da saúde trazendo benefícios relações com os funcionários, públicos e aos demais stakeholders.

Para Silva e Júnior (2015) o delineamento, gerenciamento e a análise do desempenho na saúde é um assunto extenso e de grande relevância, contemporâneo e com notável aceção importante para as pessoas, para as atividades de saúde e para toda sociedade e corporações brasileiras.

A Atenção Primária à Saúde - APS sendo adequadamente alinhada e ordenada possibilita solucionar as adversidades de saúde mais habituais e constantes da população, contribuindo para minimização das degenerações e angústias favorecendo o bem-estar das pessoas atendidas (BRASIL, 2009).

Pode ser incorporada a equipe de saúde os atuantes em odontologia dentista e seu auxiliar e compete ao administrador do município deliberação de inserir ou não



demais profissionais na equipe. Ademais com o propósito de aumentar as atividades no atendimento da APS assim com a melhoria para qualidade de vida foi estabelecido em 2008 os Núcleos de Apoio à Saúde da Família (Nasf), com profissionais de diferentes ramos do conhecimento como os nutricionistas, psicólogo, farmacêutico, assistente social, fisioterapeuta, fonoaudiólogo e médicos especialista (BRASIL, 2009).

Para que o propósito da atenção primária à saúde seja alcançado é imprescindível que se tenha um atendimento de qualidade no programa de saúde da família, e para isso deve existir uma conexão a base da confiabilidade, prudência e acima de tudo respeito entre a comunidade e os profissionais da saúde (BRASIL, 2009).

Portanto, Tani (2018) corroborando com o mesmo pensamento afirma que um atendimento de qualidade não está somente relacionado com a resposta rápida ao público, mas também em saber ouvir e tranquilizá-lo passando segurança de que a sua necessidade será resolvida, além de estar diretamente associado à forma como o colaborador se expressa com o público.

## **METODOLOGIA**

No intuito de solucionar o problema norteador deste artigo, no qual objetivou saber a percepção que os stakeholders têm sobre o atendimento no PSF do Centro de Arinos Minas Gerais, foi desenvolvida uma pesquisa no período dos meses de agosto a setembro de 2022 por meio do método quantitativo e qualitativo, conforme a abordagem do problema e descritivo, segundo seus objetivos, pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e o instrumento para o seu desenvolvimento foi por meio da aplicação de formulários.

Sendo assim, a pesquisa foi desenvolvida com os stakeholders do PSF centro de Arinos os servidores, o médico, uma enfermeira, duas auxiliares de enfermagem, uma dentista, cinco agentes comunitários de saúde, uma recepcionista com a coordenadora e os usuários do PSF centro residentes no bairro centro, estimando uma população de 1920 pessoas. Sendo que a cidade de Arinos, que está localizada no Noroeste do Estado de Minas Gerais, possui uma população estimada em 17. 850 pessoas em 2021 (IBGE, 2022).

Na pesquisa qualitativa foi utilizado o instrumento de entrevista semiestruturada com os seguintes stakeholders: médico, enfermeiro, auxiliar de enfermagem, dentistas, agente comunitário de saúde, recepcionista e a coordenadora dos PSFs que ocorreu de forma presencial de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. E a pesquisa quantitativa foi realizada através do instrumento de pesquisa questionário estruturado que foi feito através do google forms e enviado para os stakeholders usuários do PSF centro.

Nesse sentido o cálculo amostral foi feito com universo de 1920 pessoas cadastradas usuárias do PSF centro com o erro amostral de 10%, nível de confiança de 90% em uma distribuição de população homogênea, obtendo-se assim através do cálculo amostral uma amostra de no mínimo 43 respondentes, resultando em um percentual de 12,37% de variação do resultado da pesquisa. Conseguindo ultrapassar a quantidade mínima de amostra, obtendo o total de 102 respostas dos usuários do PSF Centro. E as técnicas utilizadas para análise dos resultados foram estatísticos para resultados quantitativos e análise de conteúdo para os resultados qualitativos.

## DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Perfil dos respondentes dos stakeholders do PSF

**Tabela 1** - Perfil dos profissionais do PSF Centro

Profissionais do PSF Centro	Idade	Tempo de atuação no PSF Centro
Agente de saúde 01	25	2 anos.
Agente de saúde 02	26	2 anos.
Agente de saúde 03	21	2 anos.
Agente de saúde 04	40	5 anos.
Agente de saúde 05	48	1 ano e meio.
Auxiliar de enfermagem 01	37	7 meses.
Auxiliar de enfermagem 02	24	2 meses.
Dentista	30	3 anos.
Enfermeira e gestora	26	2 anos.
Recepcionista	41	11 anos.
Médico Rural	58	3 meses.

Fonte: Dados da pesquisa, outubro de 2022.

É perceptível as diferentes faixas etárias e o tempo de profissão dos profissionais, com maior tempo de atuação as recepcionistas, os agentes comunitários

de saúde - ACS, dentista e a enfermeira, com menos tempo as auxiliares de enfermagem e o médico, normalmente esses profissionais são contratados, nesse sentido o turnover é maior que os profissionais efetivos do município. Dessa forma a pesquisa confirma-se que atuar na área da saúde, requer envolver-se com diferentes colaboradores tendo como finalidade proporcionar à saúde em prol da população (BRASIL, 2009).

No período que foi realizada a entrevista no PSF estava sem médico que atende os pacientes do centro, dessa forma foi realizada com o médico que atende os pacientes do meio rural. E com o secretário da saúde aconteceu o mesmo imprevisto, como não foi possível se reunir com ele de forma presencial e nem remotamente, foi entrevistada a assessora do secretário que é enfermeira de PSF e já foi diretora do hospital municipal e hoje é a coordenadora da atenção básica do município de Arinos.

Em relação aos usuários do PSF respondentes da pesquisa, há uma grande predominância do gênero feminino com 69,6% e masculino com 30,4%. A faixa etária que mais utiliza a unidade é de 29 a 39 anos com 30,4%, a segunda maior faixa é de 19 a 28 anos com 28,4%. O percentual de 38,2% dos pacientes atendidos pelo PSF possui de 1 a 3 anos de tempo de usuário, 18,6% são usuários de 3 a 6 anos e esse mesmo percentual utiliza os serviços do posto de saúde a mais de 10 anos. Sendo que 49% fazem tratamento periódico, 37,3% utilizam o serviço esporadicamente e 13,7% fazem tratamento a menos de 1 ano.

Esses resultados podem ser explicados por Menicucci (2009) que a dimensão do PSF tem aumentado progressivamente, compreendendo no ano de 2007, 95% dos municípios, porém envolvendo aproximadamente 50% da sociedade, enfrentando problemas em relação a qualidade, resolubilidade e estabilização de recursos humanos.

### **Análise do engajamento entre os stakeholders**

Em relação a visão dos pacientes sobre a interação e o trabalho em equipe entre os profissionais, a maioria, 40 respondentes se posicionaram indiferentes sobre esse questionamento, já 30 respondentes concordam que existe certa interação entre a equipe do PSF e 28 concordando totalmente sobre a existência da interação e um trabalho em equipe.

Outra questão levantada foi sobre o feedback entre os stakeholders. Pode-se perceber que onde ocorre mais feedback é entre a enfermeira e as ACS, o seguinte comentário da enfermeira reforça essa afirmação:

“Dos colegas recebo poucos feedbacks no geral, em relação aos agentes de saúde que eu recebo mais, que eles geralmente comentam comigo que: isso não ficou bom, então isso precisa melhorar ou isso ficou bom. Aqui os demais geralmente não dão uma crítica positiva ou negativa ou um elogio que seja, geralmente dos outros não recebo muito não” (ENFERMEIRA).

De acordo com as respostas obtidas, fica evidente que tem pouco feedback entre os profissionais das áreas distintas do PSF, confrontando com o pensamento de Dinsmore (2014) e Goldschmidt (2012) os dois autores falam que é importante dar ênfase nas ideias e atitudes dos envolvidos e administrar antecipadamente divergências mediante planejamento, organização, e que é essencial dar um feedback aos integrantes sobre os pareceres tomados pela organização e o planejamento para as demandas debatidas. Essa explicação dos autores mostra a importância do retorno de suas ações e de ter um bom engajamento, para que não aconteçam situações como apresentada a seguir:

"Normalmente as pessoas procuram por atendimento, se encontram solução elas retornam e resolvem, e se não encontram solução procuram por outra coisa, e tem as clínicas particulares então, feedback praticamente nulo" (MÉDICO).

Os feedbacks entre os profissionais de saúde do PSF e a coordenadora ocorrem com frequência, conforme relato da coordenadora:

"A gente se reúne, e o que eles precisam fora desse dia eles vem aqui e tem todo apoio que eu posso, que a secretária pode fornecer para eles desenvolverem um bom trabalho junto à comunidade".

Ela ainda explicou que tem que ter uma boa comunicação porque a interação entre eles tem que ser diária, o trabalho dela depende deles, e o deles depende dela. A mesma disse que realiza reuniões quase que semanalmente, com temas sobre atualizações, ela expressa:

"Hoje nós estamos implantando sistemas diferentes, do ministério, sistemas nossos particulares; educação permanente que a gente faz, pois, a saúde vai mudando, os protocolos vão mudando e para eles entenderem o protocolo a gente tem que se reunir".

Dessa forma nota-se que a gestão do PSF pesquisado atua conforme a determinação do SUS em realizar o acompanhamento e examinar as políticas de saúde para que se possam entender os procedimentos, contratempos e contribuir com as decisões na atribuição de recursos do SUS (SILVA; JÚNIOR, 2015).

### **Avaliação do desempenho dos profissionais que atuam no PSF Centro**

Dinsmore (2014) fala que os stakeholders representam todos os envolvidos na realização de um processo tanto passageiro como um projeto ou durável como uma missão organizacional, pensando nisso foi questionado se o usuário se sente importante para o PSF Centro. Obtendo uma resposta em que 85 respondentes se consideram importantes, 13 posicionaram como indiferente, 2 não consideram importante e apenas 1 discorda da importância que possa ter no PSF. No entanto, quando foi perguntado sobre a importância do PSF para eles, 86 concordam totalmente da sua relevância dando nota 5, 14 nota 4 e apenas 2 pessoas deram nota 3, isso em uma escala de 0 a 5.

Pode-se afirmar que o atendimento médico é um dos maiores gargalos do PSF Centro. Para sustentar essa afirmação, e entender o porquê dessa situação será apresentado alguns dos principais comentários dos pacientes com relação ao atendimento médico, em uma escala de notas de 0 a 10, 62% dos respondentes deram nota entre 2 a 5 para o atendimento do médico.

“Existe um descaso de alguns médicos em relação ao atendimento a falta de educação, grosseria, não se importar com a sua saúde de verdade, entre outros péssimos fatores.” “Médico para atender conforme a demanda da população! não números de fichas.” “Médico que preste um atendimento mais humanizado, que saiba ouvir o paciente e compreender sua situação”.

Em relação ao atendimento da enfermeira, observou-se uma melhora nos resultados os números que mais chamaram a atenção foi que 31% dos respondentes deram nota 5, e outros 56% das notas dos pacientes foram de 8 a 10.

Na avaliação do atendimento da dentista, assim como do médico não teve boas avaliações 11% dos respondentes deram nota zero e 52% deram nota de 3 a 4 para o atendimento. É uma questão que deve procurar trabalhar mais com os fatores que chegaram a obter esse resultado, um dos motivos relatado é em relação ao horário que é muito difícil de conseguir.

Os melhores atendimentos realizados no PSF na percepção dos respondentes são os dos agentes comunitários de saúde todas as notas foram acima de 4 sendo que 67% dos respondentes deram notas de 8 a 10 para o atendimento desses profissionais. E com relação aos colaboradores da recepção os respondentes também estão satisfeitos com o atendimento visto que todas as notas foram acima de 5 , no qual 62% foram notas entre 8 a 10.

Por esses profissionais estarem mais próximos aos pacientes acabam tendo uma maior relação, fazendo com que surja maior afinidade e conseqüentemente um bom atendimento. Pois conforme Tani (2018) o atendimento de qualidade relaciona-se em dar atenção, saber ouvir, compreender e buscar resolver as demandas do público, é fazer com que se sintam bem recebidos, para que assim possam expressar suas necessidades e as circunstâncias em que se encontram de forma que o atendente possa entendê-lo e garantir que o atendimento seja realizado com efetividade.

O nível de satisfação com relação ao tempo de espera para o atendimento no PSF, tiveram resultados não satisfatórios visto que de 102 pessoas respondentes apenas 8 estão totalmente satisfeitas, em uma visão mais analítica 56 dos respondentes deram nota abaixo de 5, e 46 deram nota de 5 a 10, a grande maioria das respostas nota 4. Esse resultado coincide com a pesquisa efetuada pelo Instituto Datafolha em 2018 que constatou que um dos maiores impasses na saúde pública está relacionado com o mau atendimento, resultante da demora de um retorno de respostas do SUS (LABOISSIÈRE, 2018).

No quesito se os profissionais sabem ouvir, responder e esclarecer os questionamentos durante todo o atendimento, teve-se como resultados nota a partir de 4 a 10, sendo 5 com maior quantidade de respostas. Pereira (2012) argumenta sobre isso, que deve haver no PSF um atendimento acolhedor mudando o ponto de vista de um atendimento padronizado para que proporcione maior aproximação com o usuário deixando-o mais confortável ao se comunicar, tornando um atendimento mais humanizado mostrando cuidado e atenção com o bem-estar da pessoa.

Por fim, foi perguntado, como o usuário considera o atendimento da unidade de forma geral. Obtendo como resposta que 51% considera regular, 39,2% considera bom e apenas 9,8% considera excelente. As respostas obtidas através das entrevistas com os profissionais do PSf, sustenta os resultados advindos dos pacientes, dessa forma seguem algumas falas dos profissionais:

“O atendimento está bom ainda mais com a saúde na hora do atendimento estendido, normalizou acho que não tem muita coisa para mudar não por ser PSF”. “às vezes tem umas pessoas que quando são concursadas elas não têm muita paciência com as pessoas que vêm procurar atendimento”. “Sim, tem alguns pontos que precisam melhorar, por exemplo a questão do atendimento médico, infelizmente nesses últimos meses a gente está passando por uma escassez de profissional, as pessoas estão precisando de passar por consulta e não tem profissional para atender....”.

A coordenadora do PSF, concorda que existe a necessidade de melhora no atendimento, mas não está exatamente relacionada com atendimento dos profissionais e sim na necessidade de outras áreas.

“Existe, com certeza, porque a demanda é muito grande, porque saúde não é só falta de doença é um problema psicossocial, se você não morar bem, se você não tem emprego, se você não está bem com sua família você vai estar doente, você vai no psf consultar e aquele remédio não vai servir para você, porque o seu problema é social então eu acho que precisava ter uma psicóloga, precisava ter um assistente social ali, porque a maioria da demanda são poucas doenças a maioria é problema social que chega lá.” (COORDENADORA).

Com a fala da coordenadora fica evidente o que Pereira (2012) explica que deve haver um atendimento humanizado, para proporcionar uma melhora do usuário que na maioria das vezes passa pelos problemas cotidianos ficando estressado, ansioso, deprimido, sendo assim necessário que o profissional saiba lidar com essas pessoas demonstrando paciência, empatia, respeito, atender de forma acolhedora. Dessa forma segue também algumas das respostas dos pacientes sobre a necessidade de melhora:

“Mais médicos especialistas para diminuir o tempo de espera para as consultas”. “Melhorar em relação a rotatividade de médicos, pois sempre muda os médicos prejudicando o atendimento ao paciente, pois consultamos com determinado médico e quando retornamos já é outro”.

Percebe-se que as respostas se coincidem entre os pacientes e profissionais, e sempre acaba se voltado para a mesma questão, o atendimento médico, que existe sim a necessidade de melhora.

A enfermeira além de exercer sua profissão, ela é responsável pelos usuários do PSF fazendo a gestão destes. Dessa forma, foi perguntado a ela se os profissionais do PSF realizam reunião de equipe visto que Santana et al (2009) diz que para que o PSF tenha uma estratégia eficiente é essencial que a opinião de todos os stakeholders

tenham importância, que todos possuam liberdade de expressão no processo de trabalho em equipe, para que no final possa oferecer um atendimento de qualidade. Ela respondeu que sim:

“Pelo menos duas vezes por mês eu reúno minha equipe e faço a cada quinze dias uma reunião. São temas diversos a gente discute por exemplo casos de um paciente específico [...]. Questão da agenda do médico, agenda de atendimento da unidade elas sempre me ajudam a decidir eu nunca decido sozinha, por exemplo toda sexta-feira de manhã é renovação de receita isso não foi eu que decidi nós decidimos em comum acordo porque seria o dia mais tranquilo na unidade [...]”.

Silva e Júnior (2015) veem que a avaliação de desempenho e gerenciamento na saúde é de grande relevância, contemporâneo, importante para as pessoas, para as atividades de saúde e para toda sociedade. No PSF não é diferente pois conforme a enfermeira:

“É feita uma avaliação de desempenho uma vez por ano, mas somente com os profissionais concursados, vem da secretária de saúde da prefeitura e a gente só responde agora no geral assim para os contratados não tem.”

Foi questionado também para coordenadora sobre a avaliação de desempenho na unidade, ela disse que:

“O desempenho a gente faz mensal ou semanal, porque hoje tudo é online, então diariamente eu vejo o que está acontecendo nos PSF's e eu vou avaliando, e no final do mês a gente tira o relatório e vê quem que saiu bem em algum quesito, outros que deixou de fazer, outros que tem que melhorar, então nós temos a avaliação hoje online graças a Deus que a gente acompanha diariamente tudo que acontece nos PSF's”.

Essa análise realizada no PSF é importante para confirmar a eficiência da estratégia de saúde da família, proporcionando aos gestores elaborar planejamentos a partir das respostas obtidas da análise dos indicadores de saúde e das respostas provenientes dos instrumentos de avaliação. Visto que ao obter informações no processo de avaliação torna-se possível agir sobre a vida das pessoas conforme a verdadeira realidade da região, além de ter um suporte nas tomadas de decisões para melhora dos índices de saúde. Fica evidente que esse estudo é de grande relevância para os gestores, profissionais e para os usuários ao proporcionar melhores resultados no atendimento oferecido (RAMOS; GRIGOLETTO, 2022).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das respostas obtidas dos stakeholders do PSF Centro pode-se concluir que para que o atendimento no PSF seja realmente eficiente é necessário um empenho de todos os profissionais, mas não de forma isolada e sim com uma boa interação e comunicação entre eles.

Foi evidente que um dos maiores problemas está relacionado ao atendimento médico, principalmente pela alta rotatividade, e quando chega a ter médicos não proporciona uma experiência muito boa com os pacientes. E os demais atendimentos foram considerados bons, mas como citado por alguns profissionais sempre tem alguma coisa para melhorar, pois esse bom poderia se tornar um excelente.

Os profissionais sabem do que os pacientes mais necessitam que é atenção, sendo essa a base para um bom atendimento, como o próprio nome do programa já diz “Atenção Básica à Saúde”. Pensando nisso, para que o trabalho dos profissionais tenha prestígio, resta a eles se atentarem a exercer sua profissão não esquecendo que um excelente atendimento depende de sua ética e moral, gerando benefício não só para os pacientes, mas para o PSF como todo.

Constatou-se que é necessário realizar ações para motivar os profissionais visto que muitos deles afirmaram que são motivados por próprios pacientes e não por seus colegas, tendo pouco retorno de informações entre eles chegando a falar que é cada um por si, que não dão uma crítica positiva ou negativa. Fica evidente a importância em dar ênfase nesse assunto para que os profissionais se sintam motivados, sejam reconhecidos pelo seu desempenho e para que melhore o engajamento entre os distintos colaboradores.

Com relação aos feedbacks, pode-se verificar que há mais retorno de informações entre as agentes de saúde, enfermeira e a coordenadora. Entretanto, quando é relacionado entre os usuários e os profissionais de acordo com o médico praticamente não tem feedbacks, para ele se a unidade não atendeu como o esperado simplesmente o paciente acaba procurando por tratamentos particulares.

Outra dificuldade observada foi a necessidade de oferecer um atendimento abrangente, pois como levantado pela coordenadora os maiores problemas que chegam no PSF são psicossociais, são pacientes que enfrentam dificuldade social carecendo de apoio de profissionais como psicólogo, assistente social, terapeuta ocupacional.

Diante disso, espera-se que essa temática possa servir de base para estudos mais aprofundados, possa ser um instrumento de estudo para os demais PSFs e dessa forma encontrar maneiras de buscar melhorias na área da saúde, visto que deve haver um atendimento mais humanizado por se tratar de algo muito delicado, a saúde do ser humano. Enfatizar-se às necessidades das entidades de saúde, trabalhar com uma gestão que vise o cuidado com seus pacientes prestando assim um atendimento de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ACUÑA, A. P. **LA GESTION DE LOS STAKEHOLDERS**: análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Trelew. En RIDCA, 2012. Disponível em:<<https://repositoriodigital.uns.edu.ar>. Acesso em 03 Maio. 2022.

BAIÃO, B. S.; OLIVEIRA, R. A.; LIMA, V.V.P.C.; MATOS, M. V.; ALVES, K. A. P. **Acolhimento humanizado em um posto de Saúde urbano do Distrito Federal, Brasil**. Rev.APS,2014.Disponívelem:<<https://periodicos.ufjf.br/index.php/aps/article/view/15197/8021> >. ACESSO EM: 31 MAIO 2022.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA**: casos brasileiros cedidos pela central de Cases ESPM. São Paulo: Pearson, 2007. Disponível em:<<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/386> >. Acesso em: 16 Jun. 2022.

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Trabalho do Agente Comunitário de Saúde**. Brasília: Departamento de Atenção Básica, 2009. Acesso em 01 Maio. 2022.

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. Coordenação de Saúde da Comunidade. **SAÚDE DA FAMÍLIA**: uma estratégia para reorientação do modelo assistencial. Brasília: Ministério da Saúde, 1997. Disponível em:<<https://bvsms.saude.gov.br/bvs> >. ACESSO EM: 24 MAIO 2022.

Brasil. Ministério da Saúde. **CADERNOS DE ATENÇÃO BÁSICA**: programa saúde da família. A implantação da unidade de saúde da família. Brasília: Ministério da Saúde, 2000. Disponível em:<<https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/ACesso> EM: 24 MAIO 2022.

CHIAVENATO, I. **GESTÃO DE PESSOAS**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole Ltda, 2014. Disponível em:<<https://www.pdfdrive.com/idalberto-chiavenato-e135355844.html>>.Acesso em 01 Maio. 2022.

CUNHA, E. P.; CUNHA, E. S. **POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIAIS**: um pouco de sua história. In: CARVALHO, A.; SALLES, F.; GUIMARÃES, M.; UDE, W (Orgs.). **Políticas Públicas**. Belo Horizonte: UFMG, 2003. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em 01 Maio. 2022.

DINIZ, A. L. M. (Org.). **Estratégia de gestão e organização empresarial**. São Paulo: Pearson Education, 2014. Disponível em:<<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em 29 Abril. 2022.

DINSMORE, P. **GESTÃO DE STAKEHOLDERS**: como lidar com as “partes interessadas”. Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público. Brasília, n. 4, p. 16-20, Assessoria de Comunicação e Cerimonial do CNMP, 2014. Disponível em:<<https://www.pdfdrive.com/gest.html> >. Acesso em: 08 Maio 2022.

FIOCRUZ. Fundação Oswaldo Cruz. **Políticas Públicas e Modelos de Atenção e Gestão à Saúde**. Manguinhos, 2022 Disponível em:<<https://portal.fiocruz.br/politicas-publicas-e-modelos-de-atencao-saude> >. ACESSO EM: 31 MAIO 2022.

FONSECA, M. R. **Relacionamento com o público interno gestão dos Stakeholders**. In: ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. (COORDS.). **GESTÃO DOS STAKEHOLDERS**: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Saraiva, 2012.

FREITAS, A. C. **Gestão Estratégica por meio de projetos, programas e portfólio**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016. Disponível em:<<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/160192> >. Acesso em 29 Abril. 2022.

GOLDSCHMIDT, A. **ENGAJAMENTO COM STAKEHOLDERS E O RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE**. IN: ROCHA, T. (COORDS.). **GESTÃO DOS STAKEHOLDERS**: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Saraiva, 2012.

GONÇALVES, P. C.; BOAVENTURA, J.M.G.; COSTA, B. K.; FISCHMANN, A. A. **STAKEHOLDERS NA ATIVIDADE HOSPITALAR**: uma investigação setorial no estado de São Paulo. Revista de Administração FACES Journal, vol. 7, núm. 2, abril-junio, p. 3-19. Universidade FUMEC Minas Gerais, 2008. Disponível >. ACESSO EM: 24 MAIO 2022.

GREGORIUS, M. R. **A Administração Pública e suas funções**. Jusbrasil. 2015. Disponível em:<<https://marciorosni.jusbrasil.com.br/artigos/195654350/a-administracao-publica-e-suas-funcoes> >. ACESSO EM: 28 MAIO 2022.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE**. Censo demográfico. 2022. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/arinos/panorama>>. Acesso em: 04 juh. 2022.

LABOISSIÈRE, P. **Quase 90% dos brasileiros consideram saúde péssima, ruim ou regular.** Agência Brasil, 2018. Disponível em:<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2018->>. ACESSO EM: 27 MAIO 2022.

LEITE, J. **A importância da eficiência para a gestão pública e a transformação no modelo de gestão.** Jusbrasil, 2016. Disponível em:<<https://juniorapleite.jusbrasil.com.br/artigos/370346138/a-importancia-da-eficiencia-para-a-gestao-publica-e-a-transformacao-no-modelo-de-gestao>>. ACESSO EM: 01 MAIO 2022.

LEITÃO, I. M. T. A.; BEZERRA, I. C.; SILVA, R. M.; JORGE, M. S. B. **Planejamento, Gestão e Avaliação Nas Práticas de Saúde.** In: SILVA,R.;M.; JORGE, M.;S.;B.; JÚNIOR, A. G. A (Org.). p. 19-26, Ceará: Erasmo Miessa Ruiz, 2015. Disponível em:<<http://www.uece.br/ppsacwp/wp-content/>>. Acesso em: 08 Maio 2022.

MENICUCCI, T. M. G. **O SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE, 20 ANOS:** balanço e perspectivas. Scielo, Belo Horizonte: 2009. Disponível em <<https://www.scielo.org/article/csp/2009.v25n7/1620-1625/pt/>>. Acesso em: 06 juh. 2022.

OLIVEIRA, V. A. **Avaliação da gestão dos serviços de saúde na visão dos agentes comunitários e representantes do conselho municipal de saúde em um município do estado do Maranhão.** Instituto Politécnico de Tomar, 2019. Acesso em: 08 Maio 2022.

OLIVEIRA, P. F. F.; WADA, E. K. **STAKEHOLDERS E APART-HOTÉIS:** estudo de casos múltiplos. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE e-ISSN: 2176-0756, 2012. Disponível em:<<https://periodicos.uninove.br/riae/article/download/15089/7298>>. Acesso em: 08 Maio 2022.

PEREIRA, R. A. **A Importância da Qualidade no Atendimento Público.** São Paulo: Exacta, v. 10, n. 3, 2012. Disponível em<<https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/3921/2393>>. Acesso em: 17 juh. 2022.

PEREIRA, M. F. **Administração Estratégica.** 3. ed. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2016. Disponível em:<<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes>>. Acesso em 02 Maio. 2022.

RAMOS, L. H. D.; GRIGOLETTO, M. V. D. **Gestão de serviços de saúde.** UNIFESP, 2022. Disponível em <[https://www.unasus.unifesp.br/biblioteca\\_virtual/esf/](https://www.unasus.unifesp.br/biblioteca_virtual/esf/)>. Acesso em: 05 juh. 2022.

REIS, R. C. S.; MATOS, C. R. N. **PERFIL DO GESTOR PÚBLICO:** elementos para formação e mudanças. Goiás: CIEGESI, 2012. Disponível em:.. Acesso em: 07 Maio 2022.

REIS, T. **GESTÃO DE EMPRESAS: stakeholder o que é e qual sua importância em uma empresa?**. Suno, 2018. Disponível em: <<https://www.suno.com.br/artigos/stakeholder/>>. Acesso em: 10 Set. 2022.

ROCHA, T. **Gestão dos stakeholders para a construção de vantagem competitiva**. GOLDSCHMIDT, A. (COORDS.). **GESTÃO DOS STAKEHOLDERS: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SANTANA, J. C. B.; VASCONCELOS, A. L.; MARTINS, C. V.; BARROS, J. V.; SOARES, J. M.; DULTRA, B. S. **AGENTE COMUNITÁRIO DE SAÚDE: percepções na estratégia saúde da família**. Minas Gerais: Cogitare Enfermagem, v. 14, n. 4 ISSN 2176-9133, 2009. Acesso em: 08 Maio 2022.

SARAVIA, E. **Políticas públicas**. In: FERRAREZI, E.; SARAVIA, E. (Orgs.). Brasília: ENAP, 2007. Disponível em <<https://fabioperiandro.adv.br/wp-content/uploads/2021/03/Coletanea-Politicas-Publicas-Vol1.pdf> >. Acesso em: 17 jun. 2022.


SEABRA, D. C.; CARVALHO, A. C. D.; FORSTER, A. C. **O agente comunitário de saúde na visão da equipe mínima de saúde**. São Paulo: Rev. APS, v. 11, n. 3, jul./set. 2008. Disponível em:<<https://periodicos.ufjf.br/index.php/aps/article/view/14264/7714>>.Acesso em: 05 Maio 2022.

SILVA, M. R.; JÚNIOR, S. G. A. **Apresentação**. In: SILVA, R.; M.; JORGE, M.; S.; B.; JÚNIOR, A. G. A (Orgs.). **Planejamento, gestão e avaliação nas práticas de saúde**. Ceará: Erasmo Miessa Ruiz, 2015. .Acesso em: 08 Maio 2022.

SOUZA, C. **POLÍTICAS PÚBLICAS: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez, 2006. Disponível em:<<https://www.scielo.br>ACESSO EM: 31 MAIO 2022.

TANI, Z. R. **Atendimento ao Público**. São Paulo: Érica, 2018. Disponível em<<https://books.google.com.br>. Acesso em: 17 jun. 2022.

VIANA, Á. L. A.; POZ, M. R. D. **A reforma do sistema de saúde no Brasil e a reforma da saúde da família**. Rio de Janeiro: Physis Rev. Saúde Coletiva, 1998 Disponível em < <https://www.scielo.br>. Acesso em: 06 jun. 2022.



**Capítulo 2**  
**EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E DISCIPLINAS PRÁTICAS  
REALIZADAS NA PANDEMIA DA COVID-19: IMPACTO  
SOCIOECONÔMICO E NO COMBATE AO RACISMO**

*Auristela Felix de Oliveira Teodoro*

*Leopoldina Cachoeira Menezes*

*Pedro Paulo Amarante Lellis*

*Hederson Gabriel Santos de Jesus*

*Nicole Souza da Silveira*

# EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E DISCIPLINAS PRÁTICAS REALIZADAS NA PANDEMIA DA COVID-19: IMPACTO SOCIOECONÔMICO E NO COMBATE AO RACISMO

***Auristela Felix de Oliveira Teodoro***

*Profa. Dra. em Energia e Ambiente - Universidade Federal da Bahia (UFBA) –  
Faculdade de Ciências Contábeis (FCC/UFBA) <sup>1</sup>*

***Leopoldina Cachoeira Menezes***

*Profa. Dra. em Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismo –  
Instituto de Matemática e Estatística da UFBA (IME/UFBA) <sup>2</sup>*

***Pedro Paulo Amarante Lellis***

*Faculdade Politécnica da UFBA <sup>3</sup>*

***Hederson Gabriel Santos de Jesus***

*Faculdade de Medicina da UFBA <sup>4</sup>*

***Nicole Souza da Silveira***

*Faculdade de Medicina da UFBA <sup>5</sup>*

## **RESUMO**

O presente trabalho trata da realização de duas disciplinas durante a pandemia numa Universidade Pública na Região Nordeste do Brasil ao longo um semestre letivo, ministradas de forma remota. Nesse

---

<sup>1</sup>Profa. Associada I da UFBA. auristelafelix@ufba.br

<sup>2</sup> Profa. Associada IV da UFBA, dinamenezes50@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Bacharel Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia e Estudante de Engenharia Civil da UFBA, pedro.lellis@ufba.br

<sup>4</sup> Bacharel Interdisciplinar em Saúde e Estudante da Faculdade de Medicina da UFBA, hedermed@gmail.com

<sup>5</sup> Bacharel Interdisciplinar em Saúde e Estudante da Faculdade de Medicina da UFBA, nicole.silveira@ufba.br

contexto, emerge o problema desta pesquisa: Como fazer extensão universitária e ensino de forma remota no SLS, tanto para os/as estudantes quanto para as pessoas de comunidades populares em situação de vulnerabilidade socioeconômica, os quais, em sua maioria, são negros/negras? Neste artigo, constam as estratégias de enfrentamento e de luta contra o racismo através da ação educacional, realizada de forma *on-line* devido à situação de pandemia. Pôde-se concluir que fazer extensão universitária com ensino de forma remota, tanto para estudantes como para pessoas das comunidades populares, foi bastante desafiador, mas gerou uma relevante colaboração de todos os indivíduos envolvidos nas referidas disciplinas, cujas atividades lograram um resultado qualitativo muito importante, apesar das dificuldades iniciais e mesmo durante o percurso.

**Palavras-chave:** Pandemia, comunidades populares, racismo.

### **ABSTRACT**

The present work deals with the completion of two subjects during the pandemic at a Public University in the Northeast Region of Brazil over the course of one academic semester, taught remotely. In this context, the problem of this research emerges: How to do university extension and teaching remotely at SLS, both for students and for people from popular communities in situations of socioeconomic vulnerability, the majority of whom are black/black. black? This article contains strategies for confronting and fighting racism through educational action, carried out online due to the pandemic situation. It was concluded that doing university extension with remote teaching, both for students and people from popular communities, was quite challenging, but generated relevant collaboration from all individuals involved in the aforementioned disciplines, whose activities achieved a very important qualitative result, despite the initial difficulties and even during the journey.

**Keywords:** Pandemic, popular communities, racism.

## **1 INTRODUÇÃO**

A atuação em extensão universitária prescinde, comumente, de ser realizada de forma presencial. Porém o surgimento da pandemia da COVID-19 impôs aos(as) extensionistas o desafio de trabalhar as atividades de forma remota, sem a presença física das pessoas, devido à necessidade de isolamento social, o que não deve significar perda de qualidade na execução das atividades realizadas.

No mínimo, a qualidade de trabalho de extensão precisa ser mantida, pois acarreta um desafio descomunal, verdadeiramente difícil, mas não impossível, sobretudo para extensionistas que não têm afinidade com recursos de tecnologia



digital e fazem extensão presencial há muito tempo. Os recursos didático-pedagógicos e a estrutura total de trabalho precisaram ser alterados. A preparação para essa transformação não foi realizada em tempo tão hábil quanto planejávamos ser efetivamente necessário.

Na Universidade Pública da Região Nordeste do Brasil, objeto desta pesquisa, além das atividades de extensão, não apenas o desempenho de forma administrativa bem como o ensino e a pesquisa foram cambiados para a sua realização de maneira não presencial. Foram instituídas legislações e normativas internas para disciplinamento das atividades de extensão-pesquisa-ensino e administrativas, alinhadas às portarias e demais regulamentos do Ministério da Educação (MEC).

Assim, foi instituído o Semestre Letivo Suplementar (SLS), realizado de forma remota, com calendário acadêmico datado do período de 8 de setembro de 2020 até 18 de dezembro de 2022.

Em disciplinas obrigatórias e optativas de natureza teórica, o caminho pedagógico-educacional para a realização das atividades através de computadores, *softwares* e redes de internet, foi traçado de forma extremamente complexa, principalmente para os componentes curriculares de natureza prática, objeto da investigação em tela.

Dessa forma, neste artigo, constam as estratégias para otimização didático-pedagógica executadas perante o ensino, extensão e prática nas disciplinas ACCS (Ação Curricular em Comunidade e em Sociedade) denominadas: ACCS-FCCB70 – Ação Pedagógica Contábil-Financeira: Tecnologia social para geração de renda e preservação ambiental; bem como da disciplina prático-laboratorial intitulada IAC – Informática Aplicada à Contabilidade – código FCC052, ocorridas no Semestre Letivo Suplementar (SLS) de uma Universidade Pública da Região Nordeste do Brasil.

As disciplinas são de foco eminentemente do aprender-fazendo,

[...] combinando ser prático com tomar plena ciência da importância da teoria, [o que] encorajava [...] serem imaginativas em ambos os níveis, e sobretudo porque treinava numa competência geral em todos os campos da atividade humana. (MAGEE, 1999, p.91, apud SCHMIDT, 2009, p. 154)

A própria essência destas disciplinas (ACCS – FCCB70 e IAC – FCC052) conduz ao seu *modus operandi* prático-pedagógico. A ACCS denominada Ação Pedagógica Contábil-Financeira: Tecnologia social ao empreendedorismo e

preservação ambiental, tem característica de ensino prático e extensão universitária. E, neste SLS, foi realizada de forma remota. Igualmente, a disciplina de Informática Aplicada à Contabilidade (IAC), a qual tem no seu plano pedagógico a formatação de ordem prática em laboratório, também, neste SLS, teve de enfrentar um grande desafio: desenvolver suas atividades perante o processo de ensino-aprendizagem de forma prática e *on-line*. A disciplina IAC, porém, exige *software* específico para sua realização, o qual é constantemente atualizado, sendo necessário instalá-lo preliminarmente em máquinas pessoais.

As duas disciplinas evidenciaram características semelhantes como extensão universitária tecnológica de forma prática: altamente dependentes da pessoa que está do outro lado da tela do computador (para instalação e execução de *softwares*) e sendo ministradas de forma conjunta (com os mesmos dois docentes) neste SLS.

Além disso, a própria característica inerente à extensão universitária e tecnológica requer que a sua realização seja perante uma interlocução dialogada com as comunidades, cujo foco, neste caso, são pessoas em situação de vulnerabilidade social, algumas em realidade de tão extrema miséria que estão em situação de rua.

Nesse contexto, emerge o problema desta pesquisa: Como fazer extensão universitária e ensino de forma remota no SLS, tanto para os estudantes quanto para as pessoas de comunidades populares em situação de vulnerabilidade socioeconômica, os quais em sua maioria são negros/negras?

## **2 AS DUAS DISCIPLINAS FOCO DA PESQUISA**

A necessidade da sobrevivência educacional diante da pandemia da Covid-19 impôs, a toda a estrutura de ensino, pesquisa, extensão e administrativa nos diversos âmbitos e níveis de escolaridade, várias mudanças nas formas de ensinar, aprender e se compreender perante esses novos desafios.

Nesta Universidade Pública da Região Nordeste do Brasil, foram colocadas muitas formas de apoio e ajustes em pessoas, máquinas e em toda uma estrutura antes montada para a forma presencial, agora (re)configurada, para que pudesse existir um semestre letivo *on-line* e não se paralisasse o processo educacional.

A questão do acesso à educação remota, entretanto, foi o ponto nevrálgico desse período. Observou-se que a situação de vulnerabilidade socioeconômica impactou sobremaneira e dificultou o trabalho educacional. E, mesmo em alguns

momentos, os sistemas de ambiente virtual de aprendizagem travam, dificultando a execução das aulas *on-line*, conforme planejado anteriormente.

Quanto à disciplina de Informática Aplicada à Contabilidade (IAC), a qual é de natureza obrigatória no Projeto Político-pedagógico (PPP) do curso, tem o aspecto de buscar a aprendizagem dos assuntos e práticas relacionados aos sistemas de informações contábeis. Dessa forma, o ensino remoto logrou aspectos positivos em relação às atividades práticas de utilização do sistema específico de contabilidade: o primeiro que se destaca é a possibilidade de desenvolver autonomia do estudante, no que tange a aspectos relacionados à instalação do sistema e ao aprendizado quanto às questões de acesso. Em contrapartida, percebeu-se um maior gasto de tempo, tendo em vista que, no ambiente de laboratório de informática na Instituição, o(a) aluno(a) já encontrava o sistema instalado para utilização.

Outro aspecto positivo são os indícios de formação de uma rede de colaboração entre alunos, professores e a empresa que fornece o *software* para utilização na aula de IAC, tanto em relação aos conteúdos preparados para autoestudo quanto ao atendimento de suporte.

Um lado negativo é que, necessariamente, precisará de um melhor planejamento para sua reversão, é a pouca interatividade. Esta nova modalidade de ensino remoto precisará de ajustes didáticos e tecnológicos. Como se sabe, por conta da pandemia da Covid-19, todos os professores foram levados a vivenciar essa prática, mas muitos não possuíam a experiência com esse formato de ensino, sendo a elaboração do planejamento de disciplinas baseada em experiências nas aulas presenciais.

Atualmente, a aula de IAC é conduzida com a visão de tela total do(a) apresentador(a), a fim de facilitar uma melhor interação entre *moodle*, *word*, *excel*, *power point* e *software* específico de contabilidade. Assim, nem sempre é possível responder as questões do *chat* de imediato. Nesse aspecto, é interessante ressaltar que apenas alguns(mas) alunos(as) se comunicam bem pelo microfone, interagindo com os professores e colegas em suas dúvidas. Num ambiente de 31 alunos(as) participantes, conforme assinalado pelo *moodle*, de 3 a 5 alunos (as) interagem no momento da aula dessa forma. Outros(as), nitidamente, preferem se comunicar pelo *chat*, e grande parte não estabelece contato algum. Enfim, é um mundo novo, uma nova forma para a disciplina IAC e, precisamente em relação à condução de suas atividades, percebe-se que o(a) estudante leva um tempo maior para tanto.

Um detalhe importante em relação ao fator de interação com os estudantes e que demonstra seu progresso é a resposta às tarefas que são recebidas pelos professores no *moodle*. Depois da correção, o(a) estudante recebe um *feedback* com possibilidades de ajustes, mas, no retorno para o(a) docente, percebe-se pouca interação em relação ao aprendizado e, também, a fim de melhorar as notas de avaliação.

Realmente, é a vivência de uma nova forma de aula que exigirá mais além do que boa vontade dos(as) docentes. Precisar-se-á de uma condução pautada pela identificação de diversos aspectos, como psicológicos, sociológicos, financeiros, de igualdade material, didática, planejamento, entre outros. Tudo isso no sentido de haver um planejamento e execução de aula que se torne adequado à realidade do ensino remoto.

É importante destacar que 36 alunos se matricularam e, destes, 31 ativaram a conta de participação no *moodle*. Atualmente, 16 alunos continuam entregando as atividades. Esta disciplina exige que o aluno tenha acesso a um computador com boa configuração para a instalação do *software* específico contábil. O acompanhamento apenas por aparelho celular não permite a efetividade da disciplina. Além disso, é necessário acompanhá-la com um computador que possua acesso à internet de boa qualidade, tendo em vista que as aulas práticas acontecem de forma síncrona e muitas dúvidas são elucidadas com a execução do sistema no momento da aula ou em monitorias promovidas pelos(as) docentes.

Quanto ao componente curricular ACCS-FCCB70, é de natureza optativa e existe no PPP do curso há 12 anos, sendo comumente realizadas atividades de extensão universitária e tecnológica *in loco*. No semestre presencial, funciona com uma docente – outros(as) participantes denominam-se docentes colaboradores(as) internos(as), sendo de unidades diferentes, porém da mesma Universidade – e as lideranças comunitárias, consideradas colaboradores externos. Além disso, assim como no semestre presencial, também no semestre remoto, é exigido que estejam matriculados nas disciplinas estudantes de, no mínimo, três cursos diferentes.

No SLS referido, além de contar com a colaboração interna e externa (tal qual no semestre presencial), a disciplina pôde ter mais um docente da mesma unidade para compartilhamento, ou seja, foram diretamente divididas as atividades para serem realizadas por dois docentes, de modo a fortalecer a sua atuação perante os desafios impostos, pois a realização migrou do ambiente presencial para o ambiente *on-line*.

Dessa forma, as atividades foram executadas com dois docentes da mesma unidade acadêmica, mais um docente de instituto diferente e da mesma universidade (colaborador interno), uma colaboradora externa, que é a líder comunitária e gerente do Centro Social Urbano (CSU), local onde as atividades foram realizadas para a comunidade externa que não tinha computador e estava em situação de rua. Como seria necessário um apoio para essas pessoas, conseguimos, junto ao CSU, que as pessoas pudessem utilizar o Centro Digital de Cidadania (CDC).

O CDC conta com uma sala espaçosa e refrigerada com ar-condicionado, vinte (20) computadores *desktop* com acesso à rede de internet e já instalados *softwares* operacionais disponíveis no mercado.

Tal estratégia se fez necessária porque, quando se trata de extensão universitária, os problemas decorrentes da vulnerabilidade socioeconômica se agravam. Isso é fruto tanto pela falta de acesso a um computador com internet quanto pela própria estrutura das comunidades populares, uma vez que lhe faltam acesso à alimentação adequada, saneamento básico, entre outras carências, inclusive, moradia.

Almeida e Assis (2012, p.82), ao tratarem de marginalização sociodigital, em face da carência de acesso às Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação, asseguram que “não é apenas ter um computador com internet que irá fazer com que a pessoa seja considerada, enquanto incluída digitalmente”, mas é necessário contextualizar com as questões de “conteúdo, linguagem, educação e letramento”.

Dessa forma, observa-se que a inclusão digital não está garantida por ter um computador com acesso à internet ou, ainda, por políticas públicas nas escolas da forma como elas estão planejadas e realizadas mecanicamente. Há necessidade de se contextualizar com a questão humanística, histórico-cultural e social, pois, caso assim não seja, não se está sequer tentando a emancipação digital. É nessa emancipação digital que ocorre a transformação social a partir da educação: Como a pessoa pode estar incluída digitalmente se lhe faltam condições básicas de sobrevivência, como alimentação, saúde, moradia com dignidade? Como a pessoa vai estar incluída digitalmente se, em sua frente, há um computador com internet e a pessoa, por ter alguma deficiência, não consegue utilizá-lo? Ou, mesmo, se não consegue ler e interpretar como utilizar o computador de forma a se considerar incluído na sociedade? Como fazer uso de computador, se mesmo quem tem acesso à internet está com fome? São perguntas que, até o presente momento, as políticas

públicas no Brasil não pensaram em responder de forma séria e profunda, e muito menos com o debate da sociedade organizado e liderado por minorias (negros e negras, pessoas com deficiência, idosos, moradores de rua, etc.).

Assim, realizar atividades de extensão universitária, em face do contexto de inacessibilidade e carências, foi realmente um grande desafio, mas, com o decurso das atividades, verificaram-se muitas dificuldades que, apesar de nosso planejamento e vivências anteriores, se evidenciaram. Por isso, algumas vezes, elas travaram realmente as atividades que só lograram ser realizadas pelas vivências da equipe multidisciplinar, colaboração de docentes, estudantes e comunidade e da própria instituição de ensino apoiadora dos projetos de extensão nas disciplinas ACCS, a PROEXT, bem como da Fundação Sophia Zaveri, através do projeto “Ações de Saúde às Mulheres Negras em Situação de Rua”.

### **3 RACISMO, POBREZA E PANDEMIA: IMPACTO NA EDUCAÇÃO REMOTA**

A eclosão/disseminação da pandemia jogou, no meio universitário, além do temor do contágio, uma perplexidade quanto às formas de atravessar o período dada a exigência de confinamento e o deslocamento das atividades regulares para uma situação nova. No caso em tela, o local de funcionamento das disciplinas era o ambiente presencial. Quando foi necessário alterar essa estrutura, não podemos deixar de evidenciar as condutas positivas da Universidade no sentido de se ter um ambiente de aprendizagem remoto para que a educação não entrasse na lista do que foi extinto pela pandemia. Deve-se, inclusive, louvar a atitude da Universidade em favorecer que toda a comunidade tivesse um semestre letivo acadêmico, ainda que pelo processo remoto.

As disciplinas práticas tinham seu lugar de existir, sua casa, seu local de pertencimento e sua execução. No caso da ACCS FCCB70, eram as comunidades populares, e a disciplina IAC era efetuada na prática de laboratório de informática. Todas as duas disciplinas têm foco na vivência compartilhada das pessoas. Para a ACCS FCCB70, a quebra de paradigma foi ainda maior e mais desafiante, sem ter as pessoas em suas vivências territoriais e culturais, sendo realmente uma mudança radical de sua conjuntura natural.

A vivência de forma remota pela força de um vírus, possivelmente dizimador da humanidade, foi tão forte quanto a atuação do capitalismo, que faz crescer, em

situações como esta, a desigualdade entre as pessoas, algumas vezes de forma bastante explícita! Em outras, o calar e a aceitação voluntária e disfarçada em olhares, em lugares, na não aceitação do outro, negro(a), como igual e, portanto, não tão acessível às necessidades básicas das pessoas, como é o caso da educação.

Ao se optar pela continuidade da educação pela forma remota, ficou evidente a exclusão social de sempre de negros e negras, fruto de um racismo que persiste na sociedade brasileira. Quando computador e internet não funcionam perfeitamente em todas as ambiências sociais, principalmente nas comunidades pobres e, em sua maioria, compostas do povo negro, a conclusão era óbvia de que a transposição da via presencial para o sistema remoto não seria tão fácil assim para essas famílias.

Angústia, rebatimentos, sufoco, com as quedas da internet, em ter de usar um computador emprestado, eram situações de desafio na casa sem alimento e sem acolhimento para esse novo ambiente on-line. E agora, o que fazer?

Neste artigo, constam as estratégias de enfrentamento, de luta contra o racismo através da ação educacional, realizada de forma *on-line* devido à situação de pandemia.

Portanto tem como finalidade apresentar os resultados alcançados nas disciplinas de extensão universitária realizada de forma remota concernente à geração de renda através de cursos e evento com o uso das tecnologias digitais da informação e comunicação (TDICs). Buscou-se, por conseguinte, atuar através da capacitação e do desenvolvimento do espírito empreendedor aliado à colaboratividade.

Já é consabido que o racismo é uma decisão política. Objetiva-se, através de ações refletidas sistematicamente, impor ao(à) negro(a) uma situação perene de desigualdade, de marginalização, de inferioridade, para que, assim, continuem trabalhando sem a devida retribuição e sem as mesmas oportunidades e condições (sobretudo educacionais e de saúde) dos demais seres humanos. Uma formação educacional desigual os desencoraja, contínua e perversamente, a refletirem sobre o porquê dessa condição histórico-exploratória para, dessa forma, continuarem sendo marginalizados, estigmatizados, aviltados em seus direitos fundamentais, explorados e, ainda assim, devendo aceitar pacificamente, como se tal condição/decisão fosse natural. Não há seres humanos inferiores. Há inferiores e desiguais condições de oportunidades de vida.

Contudo o povo negro é resiliente e resistente e já deu mostras históricas que tem forte capacidade de organização e de resistência para lutar e se desvencilhar das condições de desigualdade que lhe foram impostas durante séculos.

Observa-se, portanto, que a realidade diária do(a) negro(a) brasileiro(a) não é diferente do que acontece no mundo que os escravizou e explorou, à custa de um desenvolvimento econômico-financeiro do qual ele(a) mesmo(a) foi rechaçado(a).

Conforme o *Atlas da Violência* (2017, p.30; 33), estudo desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica aplicada (IPEA) e pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FPSP): “De cada 100 pessoas que sofrem homicídio no Brasil, 71 são negras”. E a pesquisa também pontua que “[...] apesar do avanço em indicadores socioeconômicos e da melhoria das condições de vida da população entre 2005 e 2015, continuamos uma nação extremamente desigual, que não consegue garantir a vida para parcelas significativas da população, em especial à população negra”.

O último *Atlas da Violência*, de 2019, afirma:

[...] constatamos em mais uma edição [...] a continuidade do processo de profunda desigualdade racial no país, ainda que reconheçamos que esse processo se manifesta de formas distintas, caracterizando cenários estaduais e regionais muito diversos sobre o mesmo fenômeno. [...], fica **evidente a necessidade de que políticas públicas de segurança e garantia de direitos** devam, necessariamente, levar em conta tais diversidades, para que possam melhor focalizar seu público-alvo, de forma a promover mais segurança aos grupos mais vulneráveis. (Grifos nossos).

Sendo assim, negros(as), jovens e com baixa escolaridade continuam sendo as principais vítimas da violência e da marginalização. Desse modo, o acesso à educação tem papel preponderante no processo de desconstrução do racismo e do empoderamento socioeconômico e financeiro da população negra.

No mundo, os homicídios representam cerca de 10% de todas as mortes, e, em números absolutos, o Brasil lidera a lista desse tipo de crime. Os(as) negros(as) são as principais vítimas dos homicídios e, particularmente, às mulheres negras tem sido destinado um aumento exponencial de mortes por agressão.

Além da questão da juventude, os dados descritos nesse relatório trazem algumas evidências de um processo extremamente preocupante nos últimos anos: O aumento da violência letal contra públicos específicos, incluindo negros, população LGBTI, e mulheres, nos casos de feminicídio. (ATLAS DA VIOLÊNCIA, 2019, p.37).



Verifica-se que a violência de cor, raça, orientação sexual e de gênero continua sendo perversa e banalizada historicamente, sendo esta temática cada vez mais oportuna e que precisa ocupar mais espaços, inclusive na academia. É uma temática que precisa ser discutida, sobretudo com suas maiores vítimas, encontradas nas comunidades carentes, a fim de que sejam direcionados caminhos para que se minore esta cruel e fatídica realidade, estatisticamente evidenciada no dia a dia e em pesquisas nacionais e mundiais.

A Bahia é o Estado com maior concentração de negros(as) no Brasil. Infere-se que aqui, quantitativamente, a situação dessa população é ainda mais cruel e desumana. Assim, sua inserção no mercado de trabalho, tanto o formal quanto o informal, principalmente nos principais centros metropolitanos (o caso da Cidade do Salvador-Bahia), tem-se tornado uma *via crucis* para jovens, que veem seus sonhos sendo destruídos pela carência de oportunidades. Situação que se tornou muito mais difícil, por conta da pandemia da Covid-19.

A falta de políticas públicas governamentais acessíveis para inserção do(a) negro(a) no mundo do trabalho e de projetos específicos onde seja voz ativa de sua construção, espelha uma conduta historicamente construída no Brasil. Portanto o(a) negro(a), sem qualificação profissional, continua estigmatizado(a) por residir em locais com fortes índices de violência, territórios marcados pela generalização de que “Todo mundo que mora ali é bandido”. Vivendo em lugares com histórica indisponibilização de serviços sociais básicos (segurança, saúde, higiene, lazer, água, esgoto, energia, coleta regular de lixo, etc.), torna-se quase impossível se sobressair em situações que apenas ratificam o contexto negro brasileiro. São fatores sistematizados que, além de representar uma fonte de baixa autoestima, corroboram por tornar inacessíveis a essa população condições essenciais de dignidade da pessoa humana.

É inadequado correlacionar diretamente a pandemia da Covid-19 com o racismo, porque o que os liga intimamente, no contexto desta pesquisa, é a dificuldade de acesso à educação com dignidade, a qual está diretamente alinhada ao atendimento correlacionado de demais necessidades básicas imprescindíveis à condição humana e ao atendimento de direitos fundamentais: individuais, coletivos e sociais, conforme expressa a Constituição Federal em seu Preâmbulo e Título II, Capítulos 1 e 2 (BRASIL, 1988).

#### **4 EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E TECNOLÓGICA DE FORMA REMOTA NO SEMESTRE LETIVO SUPLEMENTAR (SLS): EMPREENDEDORISMO NAS COMUNIDADES POPULARES E ATUAÇÃO DAS DISCIPLINAS ACCS E IAC**

A extensão desenvolvida de forma *on-line* teve sua atuação com ações de empreendedorismo sociodigital, através de práticas acessíveis, capazes de atingirem o objetivo geral das disciplinas. Foram realizados cursos via *WhatsApp* e videoconferências semanais.

Foram desenvolvidas atuações para a popularização da ciência contábil, gestão de negócios e fomento ao empreendedorismo, de forma interdisciplinar, que promovam o empoderamento pela autonomia econômico-financeira, motivem ideias inovadoras e criativas com o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC).

Os conhecimentos e saberes, acadêmicos e populares foram reconfigurados, inter-relacionando-os através de uma construção dialógica demandada em nossas experiências extensionistas anteriores e atuais, realizadas de forma remota, com equipe inter/multi/transdisciplinares.

Foram realizados cursos e eventos conforme as demandas das comunidades populares em regiões circunvizinhas da Universidade foco desta pesquisa, mais precisamente no Centro Social Urbano – CSU.

As atividades contribuíram para que trabalhadores(ras) informais, desempregados(as), seres humanos em situação de rua, pessoas que nunca tiveram oportunidade de trabalho e afins conseguissem gerar renda, organizarem-se individual, familiar e/ou coletivamente, com otimização da gestão contábil-financeira pela instituição de “pequenos” negócios físicos ou virtuais de natureza informal, mas que, com a continuidade, podem se formalizar em MEIs (Micro Empreendedores Individuais).

Fomentou-se o empreendedorismo sociodigital com estratégias de comunicação inovadoras que foram demandadas pelas comunidades, perante o desenvolvimento das atividades que, no contexto de pandemia, demandou o uso da Tecnologia de Comunicação e Inovação (TIC) para que se pudesse conseguir gerar renda diante da situação de necessário isolamento social.

Assim, sem o contato físico, a situação dos trabalhadores informais, cuja maioria é composta por negros(as), ficou realmente calamitosa, pois, sem desenvolver

suas atividades, chegaram a passar fome, uma vez que o auxílio emergencial não alcançou todos, tentando sobreviver em condições de total miséria.

Sendo assim, fez-se extremamente necessária a atuação das disciplinas objeto deste estudo através do oferecimento, às comunidades populares, capacitação para constituírem/ organizarem seus negócios em plataformas digitais, de maneira que a tecnologia remota possa contribuir para a criação de negócios com base tecnológica em ambientes promotores da inovação.

Buscou-se contribuir, ainda, para o empoderamento dos(as) negras(os) através do empreendedorismo social com metodologia colaborativa e integrativa em ambiente virtual de aprendizagem. Dessa forma, fez-se uso de plataformas de tecnologias digitais da informação e comunicação (TDIC) e, conseqüentemente, dos meios emergentes de comunicação virtual e *marketing* digital.

Os ambientes virtuais de aprendizagem que se fizeram imprescindíveis no momento da pandemia do Covid-19, e as incertezas de quando se iria voltar a ter o contato social pleno (com o risco de nunca mais ser como antes), possibilitaram novas formas de comunicação e, no caso em tela, de empreender, de gerar renda através deste ambiente sociotecnológico.

Não é por acaso que, cada vez mais, há uma diversidade de possibilidades de acesso remoto, *on-line*, sob uma multiplicidade de ferramentas e mecanismos acessíveis para as mais diversas pessoas, idades, culturas, localidades e escolaridade. Não há limites. Portanto as possibilidades de empreender neste ambiente virtual, também podem ser consideradas ilimitadas, pois, onde houver criatividade, ousadia e ludicidade, haverá sempre uma nova maneira de fazer, de viver, de ser, de inovar e, de se empoderar e, neste caminho, foco de nosso projeto, gerar renda e emprego a partir da colaboratividade.

Justifica-se a realização das atividades de extensão em face das realidades do(a) negro (a), as quais vivenciamos nas comunidades populares onde executamos atividades com as ACCS – FCCB70, projetos dos Programas Permanecer, PIBIC, PIBIC-AF (outrora desenvolvemos, também, a ACCS FCCB91 – extensão universitária para o desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação, PIBIEX, PROEXT/MEC e Programa Vizinhanças/PROEXT/UFBA), conjuntas com a atuação da disciplina IAC (Informática Aplicada à Contabilidade) e o apoio da Pró-Reitoria de Extensão Universitária (PROEXT) e da Fundação Sophia Zaveri, através da forte atuação social do projeto “Ações de Saúde às Mulheres Negras em Situação de Rua”,

com ações realizadas nas comunidades populares com mulheres negras em situação de extrema vulnerabilidade socioeconômica, pois que habitam em ruas e vielas de Salvador, Bahia. Dessa forma e para que fosse possível, através da força coletiva, se empoderar e conseguir desenvolver atividades empreendedoras em busca de sua autonomia econômico-financeira-psicológica e de saúde global-social.

Evidencia-se uma extensão universitária amadurecida na continuidade de suas execuções e pela perplexidade com o impacto do entendimento de que a pandemia da Covid-19 aumentou ainda mais a marginalização imposta ao(a) negro(a), tornando-lhe inacessível o desenvolvimento humano, científico e social.

Frisa-se que, na equipe executora do presente programa, os estudantes de graduação e de pós-graduação de diversos cursos têm participação ativa, estimulando-se o espírito crítico e sua formação técnico-científica por meio do contato direto com realidades concretas e pela troca de saberes populares e acadêmicos. A cidadania deve ser pautada no respeito às diferenças e na função social da educação superior, com a integração em atividades de extensão e pesquisa a fim de gerar tecnologias sociais, ampliando-se as possibilidades de aprendizado para os discentes, sobretudo na formação ética e de cidadania, cuja preocupação não deve ser apenas com o seu particular sucesso profissional, mas de se integrarem às problemáticas sociais, interferindo positivamente na construção de uma sociedade mais justa, respeitosa e igualitária por meio da atividade de extensão universitária.

## **5 CONCLUSÃO**

Pode-se concluir que foram possibilitados, através de ações ajustadas às realidades e necessidades do público-alvo, recursos didático-pedagógicos acessíveis, e disponibilizados conteúdos para a população negra, além de equipe executora multidisciplinar (composta por estudantes de graduação e de pós-graduação, docentes, voluntários, coletivos sociais e líderes comunitários) com experiência prática em extensão, a fim de que a crença no empreendedorismo social e tecnológico funcione à medida que se alie o empoderamento das populações negras à geração de emprego e renda.

A atividade de extensão universitária contribuiu, portanto, para a melhoria da qualidade na formação da área de ciências sociais aplicadas, em ambiente virtual de

aprendizagem neste Semestre Letivo Suplementar (SLS) para os/as estudantes, ao lidarem com realidades concretas, e pela troca de saberes populares e acadêmicos.

Quanto à disciplina de IAC, foi constatado que as dificuldades apresentadas no referido componente curricular se devem ao fato preponderante de que nem todos os(as) estudantes têm acesso a um computador com internet. Tal fato impediu que o(a) estudante conseguisse acompanhar devidamente as aulas, pois é necessário ter instalado um *software* específico de contabilidade, o qual é incompatível com o aparelho celular, sendo apenas viável em computadores (*desktop* ou *notebook*), a que, infelizmente, nem todos os(as) estudantes têm acesso.

Dessa forma, a condição de acessibilidade foi um real dificultador na disciplina de IAC, que neste SLS ainda não pôde ser vencido. Conforme pode ser visualizado neste trabalho, dos 36 estudantes matriculados, 31 ativaram a conta de participação no *moodle*, mas apenas 16 continuam entregando as atividades, ou seja, participando ativamente das aulas. Pode-se concluir que, na disciplina de IAC, apenas 44% estão conseguindo acompanhar as aulas, aos demais 55% não lhes foi possível o acesso a esta disciplina no SLS de forma real e acessível. Provavelmente, dos 44% que conseguiram realizar a atividade, talvez nem todos(as) sejam aprovados(as), portanto, nesta disciplina, haverá um alto índice de reprovação, o que nunca é desejável e corresponde ao insucesso da educação como um todo.

Nas atividades correlacionadas das disciplinas, para as quais foram realizados cursos e feira com a participação da comunidade externa, o Curso de Artesanato e Profissionalização da população negra, o de Negócios *online* e Empreendedorismo Sociodigital e a Feira sobre Multiculturalidade e Empreendedorismo, Feira virtual de artesãs(ões) e negócios afrodigital, atenderam às necessidades da comunidade negra de manutenção de sua cultura, pois temos muitos(as) trabalhadores(es) informais e artesãos(ãs) negros(as) na localidade, a quem era necessário gerar renda na ocasião da pandemia. Como suas atividades econômicas dependiam do contato entre as pessoas e era necessário o isolamento social e/ou medidas com protocolo de restrição, fazia-se imprescindível efetuar negócios de forma *on-line*.

Buscou-se, portanto, impactar na redução do hiato entre a academia e os problemas sociais, pois não se pode ficar indiferente diante da dura realidade de nossos irmãos e irmãs. Temos consciência da importância da extensão nessas localidades e com essas populações, não podíamos, nem podemos, ficar inertes, sem nada fazer. Portanto, objetivou-se busca atender a essa forte demanda social, que

não é apenas pontual, mas crucial, porque gerar renda é condição *sine qua non* para sair do quadro de extrema vulnerabilidade e atender às necessidades básicas de alimentação, moradia, vestuário e afins. Também acreditamos que o mundo dos negócios caminha a passos largos para a onda de comunicação e mídias digitais e que, mesmo após o fim da pandemia da Covid-19, os negócios realizados digitalmente são uma excelente oportunidade para geração de renda e emprego, vertente importante de lucratividade e rentabilidade contínuas, se tornadas acessíveis às comunidades populares, sobretudo para as populações negras.

Considerou-se, ainda, a presente atuação das disciplinas foco deste estudo, como uma importante inovação de tecnologia social aplicada à educação pois que atua em mudanças, novidades e transformações aplicadas à sociedade em vários espaços na formação científica e de desenvolvimento de tecnologias digitais e sociais perante os estudantes, tais como: Integração em atividades de extensão remotas que podem gerar tecnologias sociais, ampliando-se as possibilidades de aprendizados aos discentes, sobretudo na formação cidadã, ética, respeito às diversidades e de responsabilidade social; vinculação da atuação no Projeto “Ações de Saúde às Mulheres Negras em Situação de Rua” da Fundação Sophia Zaveri; vinculação ao PAEXDOC – “Não consigo respirar!” - racismo, pobreza e pandemia: empoderamento através de ações de empreendedorismo social e as disciplinas ACCS – FCCB70 - ação pedagógica contábil-financeira: tecnologia social para geração de renda e preservação ambiental e IAC – Informática Aplicada à Contabilidade – FCC052.

Potencializa-se a extensão universitária e tecnológica como espaço pedagógico de formação profissional e cidadã dos estudantes, bem como vetor de inovação e desenvolvimento humano, científico, social, cultural e tecnológico, local e regionalmente. A extensão universitária e tecnológica precisa estar atenta às demandas sociais, pois é nessa atenção que residem as transformações sociais, as mudanças de que a sociedade necessita e, através da qual, aprendemos, trocamos saberes, conhecimentos e fazeres populares e acadêmicos.

Fomentou-se a inserção dos(as) negros(as) em coletivos sociais, inclusive de setores extremamente pobres, mulheres negras em situação de rua, numa relação dialógica e integrativa, transformando-os(as) em indivíduos multiplicadores de ações de empreendedorismo sociodigital e responsabilidade social.

A ação de extensão integrou-se à educação superior com o apoio à problemática das pessoas que estão em condições de extrema vulnerabilidade social,

econômica e financeira, contribuindo para a redução das desigualdades sociais. Possibilita-se a vivência de docentes e discentes com outras realidades para além da sala de aula, que, neste Semestre Letivo Suplementar (SLS) no qual a atuação acadêmica da Instituição se deu de forma remota, tornou imprescindível o contato vivenciado com as agruras sociais decorrentes da pandemia da Covid -19, da pobreza e do racismo.

Contribuiu-se para a participação dos(as) estudantes nas atividades extensionistas diante dos saberes compreendidos a partir da inter-relação com realidades objetivas e complexas, tais como a pobreza e a discriminação racial.

A extensão universitária tem também, como finalidade, oportunizar a produção científica, tais como trabalhos de conclusão de curso (TCC), dissertações, teses, artigos científicos e outros produtos decorrentes da tecnologia social para o desenvolvimento científico e tecnológico, tais como patentes de invenção, cartilhas, manuais e outras publicações.

E, finalmente, contribui para a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão sob a égide de uma temática tão emergente quanto complexa, que está intimamente relacionada à miséria que torna inacessíveis os direitos individuais e sociais, pensada politicamente para exploração econômica e, dessa forma, coisificando o ser humano.

**Como fazer extensão universitária com ensino de forma remota no SLS, tanto para estudantes quanto para pessoas de comunidades populares em situação de vulnerabilidade socioeconômica e que, em sua maioria, são negros/negras?**

Pode-se concluir que fazer extensão universitária com ensino de forma remota no SLS tanto para estudantes como para pessoas das comunidades populares, foi bastante desafiador, o que gerou uma relevante colaboração de todos os envolvidos nas disciplinas realizadas de forma remota que lograram um resultado qualitativo muito importante, apesar das dificuldades iniciais e durante o percurso do SLS.

Concernente à situação de vulnerabilidade socioeconômica, observou-se uma correlação importante com o racismo ainda presente na sociedade brasileira, o qual foi potencializado em situação de extrema dificuldade dado o prolongamento do período pandêmico.

Constatou-se que o racismo, infelizmente, está mais vivo do que nunca. Enraizado na sociedade ao longo do tempo e no mundo todo (mas com suas

especificidades). Portanto, é imprescindível continuar a luta contra este mal que ainda assola a humanidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elisabeth Bianconcini; ASSIS, Maria Paulina de. A apropriação das TIC na perspectiva da emancipação. **Pesquisa TIC de Educação**, 2012.

ATLAS DA VIOLÊNCIA 2019. Brasília: Rio de Janeiro: São Paulo: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio\\_institucional/190605\\_atlas\\_da\\_violencia\\_2019.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/relatorio_institucional/190605_atlas_da_violencia_2019.pdf). Acesso em: 24 ago. 2022.

BERMUDI, Patricia Marques Moralejo; LORENZ, Camila; AGUIAR, Breno Souza de; FAILLA, Marcelo Antunes; BARROZO, Ligia Vizeu; CHIARAVALLOTI-NETO, Francisco. **Spatiotemporal dynamic of COVID-19 mortality in the city of Sao Paulo, Brazil**: shifting the high risk from the best to the worst socio-economic conditions. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2008.02322>. Acesso em: 22 ago. 2020.

BERNARDES, Marco Aurélio. Papel da universidade em ações de organização e fomento de negócios em regiões carentes: algumas propostas. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**. v.1, n.2, 2010. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/REGS/article/viewArticle/214>. Acesso em: 15 jan. 2022.

BBC News Brasil em Londres. **Por que o coronavírus mata mais as pessoas negras e pobres no Brasil e no mundo**. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-53338421>. Acesso em: 22 ago. 2022.

BBC News Brasil. **Jacob Blake: o caso de violência policial que inflamou as ruas e fez a NBA parar nos EUA**. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-53941908>. Acesso em: 22 ago. 2022.

DEWEY, John. **Democracia e educação: introdução à filosofia da educação**. 3. ed. Trad. Godofredo Rangel e Anísio Teixeira. São Paulo: Nacional, 1959.

DEWEY, John. **Experiência e Educação**. Tradução Anísio Teixeira. 11.ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

GOES, Emanuelle F.; RAMOS, Dandara O.; FERREIRA, Andrea J. F. Desigualdades raciais em saúde e a pandemia da Covid-19. **Trabalho, Educação e Saúde**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, 2020, e00278110. DOI: 10.1590/1981-7746-sol0027.

PINTO, Gabriela Bertti da Rocha; LOPES, Lucas Nascimento Ferreira. A pandemia e as favelas: um retrato da desigualdade e da injustiça social. **DIVERSITATES International Journal**, [S.l.], v.12, n.2, p. 6-25, July 2020. ISSN 1984-5073.



Disponível em: <http://www.diversitates.uff.br/index.php/1diversitates-uff1/article/view/312/220>. Acesso em: 22 ago. 2022.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA UFBA – 2018-2022.  
Disponível em: <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf>.  
Acesso em 20 ago. 2020.

SANTOS, Márcia Pereira Alves dos; NERY, Joilda Silva; GOES, Emanuelle Freitas. SILVA, Alexandre da; SANTOS, Andreia Beatriz Silva dos; BATISTA, Luís Eduardo; ARAÚJO, Edna Maria de. População negra e Covid-19: reflexões sobre racismo e saúde. **Estudos Avançados**, v.34,99, 2020. DOI: 10.1590/s0103-4014.2020.3499.014. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142020000200225&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142020000200225&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 22 ago. 2020.

SANTOS, Milton. **O espaço do cidadão**. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 2007.

ALBERTI, Verena. **Histórias do movimento negro no brasil**: Depoimentos ao CPDOC. São Paulo: Pallas Ebook, 2016.

BERNARDES, Marco Aurélio. Papel da universidade em ações de organização e fomento de negócios em regiões carentes: algumas propostas. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 1, n, 2 (2010). Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/REGS/article/view/2141>. Acesso em: 1º fev. 2020.

DAVIES, Frank Andrews. Identidades de sucesso: breve reflexão sobre os empresários negros brasileiros. **PLURAL: Revista do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da USP**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 75-94, 2009.


FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

NOGUEIRA, João Carlos. **Desenvolvimento e empreendedorismo afro-brasileiro**: desafios históricos e perspectivas para o século 21. São Paulo: Atilende. Disponível em: <http://www.institutoiab.org.br/wpcontent/uploads/2013/12/MioloLivroTODO2.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2022.

RISÉRIO, Antonio. **A utopia brasileira e os Movimentos Negros**. São Paulo: Editora 34, 2007.

SCHMIDT, Ireneu Aloisio. John Dewey e a Educação para uma sociedade democrática. **Contexto & Educação**. Editora Unijuí, Ano 24, n. 82 jul./dez. 2009.

TORRES, Patrícia Lupion; ALCÂNTARA, Paulo R.; IRALA, Esrom Adriano Freitas. Grupos de consenso: uma proposta de aprendizagem colaborativa para o processo de ensino-aprendizagem. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n.13, p.129-145, set./dez. 2004.



**Capítulo 3**  
**O PILAR DA COMUNICAÇÃO E O TREINAMENTO**  
**CORPORATIVO PARA A EFETIVIDADE DA CULTURA DE**  
**COMPLIANCE NAS EMPRESAS**

*Pedro Henrique Hernandes Argentina*

*Fabiano Martin Tioffi*

# **O PILAR DA COMUNICAÇÃO E O TREINAMENTO CORPORATIVO PARA A EFETIVIDADE DA CULTURA DE COMPLIANCE NAS EMPRESAS**

## ***Pedro Henrique Hernandez Argentina***

*Bacharel em direito pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).  
Pós-graduado em direito corporativo e compliance pela Escola Paulista de Direito  
(EPD). MBA em gestão estratégica de organizações pela Universidade Federal de  
Mato Grosso do Sul (UFMS). Advogado. E-mail: pedro.sano@hotmail.com*

## ***Fabiano Martin Tiozzi***

*Pós-doutor em Gestão e Economia. Docente pesquisador da Universidade Federal  
de Mato Grosso do Sul (UFMS). E-mail: fabiano.tiozzi@ufms.br*

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo abordar o programa de integridade, também conhecido como compliance, que vem sendo aderido pelas empresas com uma frequência cada vez maior. A cultura de compliance ganhou maior visibilidade – e popularidade – no Brasil após alguns escândalos, dentre o mais conhecido, destaca-se a Operação Lava Jato, situação em que uma série de pessoas jurídicas renomadas foram identificadas por práticas do crime de corrupção e o envolvimento com a Administração Pública. Diante este cenário conturbado, as instituições dedicaram maior atenção no desenvolvimento e implementação de mecanismos de um programa de compliance. Para que o programa de integridade seja implementado e apresente resultados positivos, é necessário que o compliance esteja pautado sobre a sua função tríplice de prevenir, detectar e remediar atos ilícitos e aqueles atos que, mesmo não configurando um crime, causam reflexos perniciosos na instituição. Para que a cultura de compliance seja implementada na empresa, é preciso, portanto, que o mesmo tenha como pedra angular os mecanismos e ferramentas do programa, conhecidos por muitos como “pilares”. Os treinamentos corporativos representam uma ferramenta fundamental para que a cultura do compliance funcione corretamente, tendo em vista que a comunicação dentro da empresa é o principal fato para a irradiação de uma cultura organizacional. Para

atingir os objetivos, o trabalho foi elaborado de forma indutiva. Realizado e fundamentado por meio de revisões bibliográficas, dentre elas revistas acadêmicas *on-line*, bem como a utilização de informações já disponibilizadas em livros, artigos, legislação e outras fontes publicadas.

**Palavras-chave:** Compliance; programa de integridade; treinamentos corporativos.

### **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to discuss the integrity program, also known as compliance, which is being adopted by companies with increasing frequency. The culture of compliance has gained greater visibility - and popularity - in Brazil following a number of scandals, among the best known being Operation Car Wash, a situation in which a number of well-known legal entities were identified for committing the crime of corruption and involvement with the Public Administration. In the face of this troubled scenario, institutions have devoted greater attention to developing and implementing compliance program mechanisms. In order for the integrity program to be implemented and show positive results, compliance needs to be based on its threefold function of preventing, detecting and remedying illegal acts and those acts which, even if they do not constitute a crime, cause harmful repercussions for the institution. For a culture of compliance to be implemented in the company, it must therefore have the program's mechanisms and tools, known to many as "pillars", as its cornerstone. Corporate training is a fundamental tool for the compliance culture to function properly, given that communication within the company is the main factor in the irradiation of an organizational culture. In order to achieve the objectives, the work was carried out in an inductive manner. It was based on bibliographic reviews, including online academic journals, as well as the use of information already available in books, articles, legislation and other published sources.

**Keywords:** Compliance; integrity program; corporate training.

## **1 INTRODUÇÃO**

Recentemente, nos últimos anos, as práticas sobre a cultura de compliance tornaram-se cada vez mais frequente e debatida no cenário corporativo brasileiro, principalmente após os escândalos da Operação Lava Jato, que identificou grandes nomes empresariais como responsáveis por práticas do crime de corrupção. A partir deste momento, a aderência aos programas de integridade passou a ser pauta no mundo corporativo.

O programa de integridade – nomenclatura que foi introduzida no ordenamento jurídico brasileiro – consiste no desenvolvimento e implementação, na instituição, de

um conjunto de ferramentas que possuem o objetivo de prevenir, detectar e remediar as práticas que configuram um ilícito e aquelas que, mesmo não sendo classificadas como um crime, repercutem de forma negativa dentro da empresa.

Tendo em vista o cenário caótico no Brasil durante o período em que o compliance tornou-se mais difundido no país, é bastante intrínseco que o programa seja diretamente relacionado com o combate e prevenção as práticas do crime de corrupção e lavagem de dinheiro. Entretanto, é necessário salientar que a cultura de compliance é implementada com a intenção de combater inúmeras outras situações que podem prejudicar a imagem da empresa, lesionando, portanto, a reputação da mesma perante o mercado.

O compliance é resultado, então, daquilo que a sociedade vem cobrando na atuação das empresas, *i.e.*, o público externo – que é representado pela população, os fornecedores, os investidores – está exigindo que as empresa atuem de forma mais ética e transparente. O que compreensível tendo em vista tantos escândalos expostos pelos veículos midiáticos de empresas que se envolveram em situações graves; *v.g.*, práticas de corrupção, desrespeito as legislações trabalhistas, maus-tratos com animais, desmatamento, enfim, estes são apenas alguns exemplos com a intenção de melhor elucidar o tema.

A primeira apresentação do compliance no Brasil aconteceu por meio da Lei nº 12.846/2013, popularmente conhecida como Lei Anticorrupção brasileira (LAC), que aborda sobre a responsabilização da pessoa jurídica por crimes praticados contra a Administração Pública, na esfera cível e administrativa. Segundo inteligência do art. 7º, inciso VIII, “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade” pode ser utilizado como uma atenuante em caso de condenação por práticas contidas nesta lei.

Mais tarde, no ano de 2015, o termo “programa de integridade” foi utilizado no Decreto nº 8.420, que regulamentava a LAC. Em 2022, o decreto mencionado foi revogado, pelo seu então sucessor, o Decreto nº 11.129/2022, que trouxe alterações e acréscimos na regulamentação da Lei Anticorrupção, incluindo modificações no capítulo relacionado ao programa de integridade.

Cabe destacar que outros países já tratavam do tema antes do Brasil e foram inspiração para que a lei nacional fosse criada, neste sentido, destacam-se o *Foreign Corrupt Practices Act* e o *United Kingdom Bribery Act*.

O *Foreign Corrupt Practices Act*, o FCPA, é a lei dos Estados Unidos, promulgada em 1977, considerado um marco nos estudos sobre a cultura do compliance. A Lei de Práticas de Corrupção no Exterior foi editada para combater a prática de suborno envolvendo funcionários públicos, possuindo aplicabilidade, inclusive, internacionalmente.

O *United Kingdom Bribery Act*, o UKBA, é a lei do Reino Unido. Embora seja uma lei mais recente – se comparada com o FCPA – promulgada em 2010, é considerada por muitos como uma das normas mais rígidas sobre compliance. O conteúdo desta lei também envolve o combate ao crime de suborno e corrupção de funcionários públicos, mas também na esfera privada, que é o grande diferencial desta norma.

Insta salientar que, as leis estrangeiras mencionadas incluem a penalização na esfera criminal, diferentemente da Lei nº 12.846/2013, que responsabiliza as pessoas jurídicas na esfera cível e administrativo de atos praticados contra a Administração Pública.

O programa de integridade, para ser considerado eficaz, deve ser elaborado de acordo com as necessidades reais da instituição que o implementa. A empresa deve estruturar e implementar o seu programa de integridade da forma mais exclusiva possível, visando prevenir, detectar e sanar as exposições dos riscos que a instituição está exposta. Para que o programa seja efetivo, é necessário que mecanismos e ferramentas sejam implementados, viabilizando, desta forma, a conformidade exigida pelo programa.

Dentre os principais pilares que devem conter no programa – alguns serão abordados neste trabalho, para melhor compreensão da temática vertida – será destacado o pilar presente no Decreto 11.129/2022, art. 57 (que elenca em seus incisos os parâmetros do programa), inciso IV, que traz sobre “ treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade”. Segundo Ajeje *et. al.* (2020, n.p.) sobre os treinamentos corporativos “a comunicação é a forma que a empresa tem de transparecer a cultura de compliance, os conceitos, valores e missões, e os quais podem ser transferidos por meio dos treinamentos”.

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo geral caracterizar o programa de compliance no Brasil, destacando as normas vigentes sobre o tema, bem como elucidando os pilares que sustentam um programa de integridade efetivo. Já o objetivo específico é apresentar a importância da comunicação efetiva dentro da

empresa por meio dos treinamentos corporativos, para a transmissão e conhecimento do programa a todos que fazem parte da instituição.

Primeiramente, será feita uma contextualização e conceptualização da cultura do compliance e sua receptividade pelo ordenamento jurídico brasileiro. Posteriormente, serão apresentados os principais pilares que devem estar presente para a implementação efetiva do programa dentro da empresa; seguindo, será evidenciado a importância do pilar treinamento corporativo, essencial para que o programa de compliance torne-se, de fato, uma cultura da empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Assim, posterior a introdução do tema e definidos os objetivos que irão orientar a pesquisa apresentada, é necessário a revisão da literatura e produções acadêmicas disponíveis sobre o assunto vertido, com o intuito de fundamentar teoricamente os principais pontos a serem abordados no desenvolvimento da pesquisa.

Para analisar o programa de compliance e seus mecanismos necessários para a implementação de um programa considerado efetivo, será realizada uma análise tanto qualitativa – que se preocupa mais com a natureza do que com os números – e quantitativa, segundo dados colhidos nas pesquisas realizadas por *Big Four*<sup>6</sup>.

Neste sentido, para a melhor consecução da pesquisa, esta seção foi subdividida em duas partes: inicialmente faz-se necessário compreender o surgimento do compliance e como o programa foi recepcionado pelo ordenamento jurídico brasileiro; e na sequência é abordado os pilares que sustentam um programa de compliance efetivo.

### **2.1 O TERMO COMPLIANCE E SUA RECEPÇÃO PELO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO**

Conforme já mencionado, o compliance tornou-se popularmente mais conhecido após uma série de escândalos no país. Neste contexto, renomadas empresas foram responsabilizadas por atos ilícitos, envolvendo corrupção, causando, desta forma, prejuízos ao erário e a suas próprias reputações no mercado. Assim,

---

<sup>6</sup> Termo utilizado para fazer referência as quatro maiores empresas na área contábeis, especializadas em auditoria e consultoria.

pontua Silveira (2018, p. 02), “[...] a realidade é que temos sido bombardeados quase que diariamente por notícias de atitudes antiéticas e ilegais no ambiente empresarial”.

O termo compliance é originário do vernáculo americano, do verbo “*to comply*”, que significa estar em conformidade com algo ou alguma coisa. Aqui, no caso da cultura de compliance, significa, portanto, estar em conformidade com um conjunto de normas, mecanismos e ferramentas desenvolvidos, estruturados e implementados por uma empresa, com a intenção de manter seu comportamento transparente, ético, moral e, por óbvio, legal.

Em 1977, os Estados Unidos promulgaram o *Foreign Corrupt Practices Act*, o FCPA – inspiração para a criação da Lei Anticorrupção brasileira – que é considerada uma das leis mais importantes a versar sobre práticas de compliance e combate ao crime de suborno e corrupção envolvendo funcionários públicos. Insta salientar que o FCPA tem aplicabilidade, também, em âmbito externo; *i.e.*, outros países que transacionam com empresas americanas podem responder também pelas normas previstas nesta lei. Segundo Japiassú e Ferreira (2022, p. 144), “estabeleceu a responsabilidade penal das corporações, com base na ideia de que pessoas jurídicas devem participar ativamente da prevenção e da detecção de práticas corruptas no contexto das atividades regulares desenvolvidas pela empresas”.

Um pouco mais tarde, em 2010, o Reino Unido editou e lançou uma das diretrizes que também é modelo no que tange ao compliance. Servindo como referência ao modelo brasileiro posteriormente, o *United Kingdom Bribery Act*, o UKBA, é uma das normas mais rígidas no combate ao crime de suborno e de corrupção. O grande diferencial desta lei é que ela responsabiliza não apenas os atos praticados envolvendo funcionários públicos, mas também em âmbito privado. Conforme aponta Scandelari (2022, p. 67) sobre a norma britânica promulgada, “no Reino Unido, o Bribery Act (2010) unificaram-se os delitos de corrupção de funcionários públicos e privados, no que diz respeito à punição de pessoas jurídicas, na figura típica da “falha de empresas comerciais em prevenir a corrupção”.

### **2.1.2 O programa de compliance no Brasil**

Após uma breve contextualização das origens da cultura do compliance, é importante compreender sobre o programa de integridade no Brasil e os amparos legais que norteiam a cultura no país.



Neste sentido, cabe reforçar o conceito da cultura de compliance, que consiste, portanto, na estruturação e implementação de um conjunto de mecanismos e ferramentas – ou parâmetros – bem como a elaboração de normas, políticas e diretrizes a ser seguidas pela empresa, com a intenção de manter os padrões éticos, morais e legais da empresa. Todo este programa do compliance deve estar pautado sobre a função tríplice do programa, que é de prevenir, detectar e remediar atos ilícitos, assim como situações que possam causar reflexos perniciosos a instituição, que não configurem, necessariamente, um crime.

De acordo com o Departamento de Justiça americano (2019, n.p.) conceitua que, “*compliance programs are established by corporate management to prevent and detect misconduct and to ensure that corporate activities are conducted in accordance with applicable criminal and civil laws, regulations, and rules*”<sup>7</sup>. Para a FEBRAN - Federação Brasileira de Bancos (2018, p. 07), “compliance transcende a ideia de “estar em conformidade” às leis, regulamentações e autorregulamentações, abrangendo aspectos de governança, conduta, transparência e temas como ética e integridade”.

Outra função primordial do compliance é o caráter mitigatório do programa. A principal meta da cultura do compliance é não deixar que o risco aconteça, gerando prejuízos a instituição. Contudo, insta salientar que nem sempre é possível atuar no sentido de evitar que o fato danoso ocorra; sendo assim, quando mesmo com os aspectos preventivos do programa, acontecer uma situação negativa, a empresa precisa atuar no sentido de mitigar este fato. Consiste, portanto, em tratar o acontecimento e elaborar uma correção nas práticas já existentes, no sentido de evitar a reincidência da empresa; *i.e.*, é uma forma de reafirmar os compromissos com a transparência por parte da pessoa jurídica, evidenciando o interesse em manter-se sempre íntegra.

Conforme já mencionado, a cultura de compliance foi abordada de forma bastante simplista pela Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei da Empresa Limpa ou como Lei Anticorrupção brasileira. Esta lei trata sobre a responsabilização das pessoas jurídicas na esfera cível e penal de atos praticados contra a Administração Pública.

---

<sup>7</sup> Os programas de conformidade são estabelecidos pela administração corporativa para prevenir e detectar a má conduta e para garantir que as atividades corporativas sejam conduzidas de acordo com as leis, regulamentos e regras criminais e civis aplicáveis (tradução livre).

Assim, a lei elenca o programa de integridade – ainda não possui essa nomenclatura – como uma forma de atenuante, em caso de a empresa ser condenada pelos crimes previstos nesta lei. Desta forma, art. 7º, inciso VIII, “a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade”.

Mais tarde, em 2015, foi promulgado o Decreto nº 8.420, que regulamentava a Lei da Empresa Limpa, e trouxe um capítulo exclusivo para trabalhar as diretrizes da cultura de compliance, agora sim denominado como “programa de compliance”.

Recentemente o referido decreto foi revogado, pelo seu então sucessor, o Decreto nº 11.129/2022, que regulamenta a Lei nº 12.846/2013, mantendo um capítulo exclusivo para abordar as temáticas referentes ao programa de integridade, trazendo alterações e acréscimos importantes na compreensão da cultura do compliance, que apesar de muito comentado no mundo corporativo, ainda é permeado por dúvidas e questionamentos.

O art. 56, do referido decreto de 2022, aborda temas importantes que devem conter em um programa de compliance efetivo. Primeiramente, destaca que o programa é um conjunto de mecanismos e ferramentas que possuem como objetivo a integridade dentro da instituição. No inciso I, é possível notar de forma explícita que o programa deve estar pautado sob a égide da tríade, composta pela prevenção, detecção e remediação dos atos ilícitos. Seguido do inciso II que aborda sobre os preceitos da integridade dentro do ambiente em que será implementado.

O parágrafo único, também do art. 56, aborda um ponto crucial para a manutenção e funcionamento eficaz do programa de integridade. O programa deve ser exclusivo para cada instituição, desenvolvido sob medida, de acordo com as reais necessidades da empresa, para evitar os riscos que, de fato, a empresa está exposta. Sendo assim, sempre que necessário, é preciso fazer alterações e atualizações de todo o programa de compliance, para melhor atender as expectativas da pessoa jurídica; o compliance pode ser considerado um organismo vivo, que precisa estar em constante adaptação. Este ponto tem forte relação com o caráter mitigatório da cultura do compliance, tendo em vista que sempre que falhar na prevenção, é preciso implementar correções para que a empresa não seja reincidente nos acontecimentos negativos.

Como afirmam Gabineski *et al.*, (2019, n.p.) “[...] um programa de compliance é um organismo vivo, que se desenha perfeitamente para cada organização, com suas peculiaridades, respeitando sempre as boas práticas atreladas à cultura empresarial”.

Um programa de compliance efetivo é um programa que possui seus mecanismos e ferramentas bem desenvolvidos; *i.e.*, funcionando perfeitamente e em harmonia. Desta forma, combatendo aquilo que o Departamento de Justiça (2023, n.p.) americano denomina como “*paper program*”, ou seja, programa de papel, meramente formal. Ou, como é classificado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (2016, p. 15), como “*sham program*”, programas de fachada, de prateleira.

Os pilares que sustentam o programa – denominados no Decreto nº 11.129/2022 como parâmetros – são as ferramentas que garantem a vitalidade ao programa. É preciso que sejam implementados de forma a melhor corresponder as necessidades da empresa, evitando, assim, futuros riscos que a instituição está exposta. O próximo capítulo será destinado para destacar os parâmetros mais utilizados, presentes na grande maioria dos programas de compliance implementados pelas empresas.

## **2.2 ESTRUTURANDO UM PROGRAMA DE COMPLIANCE: OS PILARES NECESSÁRIOS PARA EDIFICAR O PROGRAMA DE INTEGRIDADE**

Conforme já mencionado, para que o compliance seja efetivo, deve ser implementado de forma a prevenir e sanar as reais necessidades da empresa, evitando, desta forma, os potenciais riscos que a instituição está exposta.

Assim, o programa de compliance deve possuir um conjunto de mecanismos e ferramentas que garantirão a efetividade no funcionamento do programa. São os pilares que sustentam a cultura do programa de integridade. De acordo com o art. 57, do Decreto nº 11.129/2022, “[...] o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros”.

O pilar vital para o funcionamento da cultura do compliance em qualquer empresa, é o comprometimento da alta gestão, abarcado pela ideia do “*tone at the top*”<sup>8</sup>. É preciso que a mais alta cúpula concorde e aceite as medidas impostas pelo programa, e que sejam modelos para a cultura, servindo de referências em comportamento íntegro e transparente. Segundo inteligência do inciso I, do art. Supracitado, “comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados”.

---

<sup>8</sup> Deve ser entendido como “o exemplo vem de cima”.

Conforme destaca Silveira (2018, p. 54), “nas empresas, líderes como diretores e conselheiros personificam o comportamento a ser seguido coletivamente: eles representam os padrões da organização, o que de fato é importante e aceito nesse ambiente”.

Um outro parâmetro responsável por nortear o programa de conformidade são os códigos de conduta, códigos de ética e os regulamentos internos. São os documentos que externalizam o compromisso da instituição com sua cultura de compliance; evidenciando os valores e missões com que a empresa se compromete. Estes documentos devem ser de fácil acesso por todos dentro da empresa, bem como para públicos externos, como fornecedores, clientes ou a sociedade como um todo. É possível compreender tal diretriz do inciso II e II, que abordam a existência de “padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade” aplicáveis a todos dentro da empresa (inciso II) e para todos aqueles contribuem externamente, ou seja, são os terceiros (inciso III). Para a Controladoria-Geral da União (2015, p. 14), “os padrões de ética e de conduta representam o comportamento esperado de todos os funcionários e dirigentes da empresa. É conveniente que tais padrões sejam reunidos em documento único, geralmente denominado código de ética ou de conduta”.

O inciso IV do decreto versa sobre a comunicação efetiva por meio dos treinamentos corporativos – tema central do presente trabalho – com fulcro no inciso supramencionado, “treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade”. O próximo capítulo será destinado exclusivamente para retratar a importância deste pilar.

Os *hotlines* configuram a chave-mestra do programa. No ordenamento jurídico brasileiro, o termo foi aderido como canal de denúncia e é a ferramenta que permite que funcionários e terceiros relatem – denunciem – casos irregulares vivenciados dentro da empresa, situações em que foram vítimas ou não. Por este motivo é destacado a realização de treinamentos corporativos, tendo em vista que é preciso que todos na empresa tenham conhecimento da existência de um canal de denúncia e como prosseguir em caso de necessidade de utilizá-lo. Segundo o inciso X, “canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados ao tratamento das denúncias e à proteção de denunciadores de boa-fé”.

Insta salientar que o denunciante de boa-fé destacado no inciso, são as pessoas conhecidas como *whistleblower*, que significa, na sua tradução literal, “aquele que sopra o apito”. Consiste, portanto, naquela pessoa que tem conhecimento do fato pernicioso e decide relatar por meio do canal de denúncia. Para Saad-Diniz e Marin (2021, p. 91), “o *whistleblower*, diferente do delator, não tem envolvimento com os fatos suspeitos, nem está engajado na associação criminosa”.

Não existe um modelo padrão de canal de denúncia a ser implementado. O mais importante é que o canal seja efetivo e que as denúncias realizadas sejam tratadas da maneira correta, garantindo, assim, a transparência e comprometimento com a cultura do compliance. As empresas devem aderir ao formato que melhor corresponde a realidade, desta forma, o canal pode variar de uma empresa para outra; *v.g.*, o canal de denúncia pode ser um *e-mail*, um número ou ramal específico ou até mesmo uma caixa, papel e caneta em pontos menos movimentados, existe instituições que colocam em banheiros para garantir a segurança do relator.

Outro ponto é que a possibilidade de denúncias no formato anônimo garantem maior eficácia e o uso desta ferramenta. Isto, porque, a retaliação e perseguição no ambiente de trabalho ainda é um medo enraizado.

Segundo a Controladoria-Geral da União (2015, p. 21), “o bom cumprimento pela empresa das regras de anonimato, confidencialidade e proibição de retaliação é um fator essencial para conquistar a confiança daqueles que tenham algo a reportar”.

Um pilar muito presente nas realizações de contratações é denominado como *due diligence*, que ficou conhecido no Decreto nº 11.129/2022, inciso XIII como diligência prévia. A *due diligence* é consiste na verificação do antecedentes de forma prévia a finalização de contratação, seja para pessoa física ou pessoa jurídica; *v.g.*, para PF a contratação de um funcionário e para PJ, um fornecedor. É, portanto, realizar uma pesquisa minuciosa, conhecida como *background check*<sup>9</sup>, dos pontos que podem apresentar algum risco para a instituição.

Para melhor compreensão do tema, destaca Albuquerque (2018, p. 133) sobre o tema que, “[...] devida diligência, é o procedimento de investigação prévia que deve ser empregado pelas empresas para averiguar sobre a existência de riscos potenciais quando da contratação de um parceiro comercial e do potencial fusão ou aquisição de outra empresa”.

---

<sup>9</sup> Verificação de antecedentes (tradução livre).

A diligência prévia é um mecanismo fundamental para garantir que os padrões de transparência e de ética que a empresa zela, serão seguidos pelos terceiros com quem ela se relaciona de alguma forma.

É o principal fator para a identificação de possíveis riscos que a instituição pode se expor. É bastante comum, nos dias atuais, que as empresas concluam negociações apenas com parceiros que também tenham um programa de compliance robusto e consolidado.

Este capítulo teve como objetivo abordar alguns dos pilares mais conhecidos e presente em grande parte dos programas de compliance implementados pelas pessoas jurídicas. Todavia, insta salientar que cada empresa necessita averiguar seu cenário real, visando implementar os mecanismos da maneira mais eficiente, para que o programa alcance os fins devidos e não seja apenas um programa de prateleira.

Posteriormente, será destinado um capítulo para tratar sobre o pilar relativo a comunicação dentro da instituição, por meio dos treinamentos corporativos, que transmitem a cultura para todos na empresa, mantendo a ideia de que um programa de compliance vivo é um programa de compliance existente.

### **3 METODOLOGIA**

É necessário ressaltar que, para atingir os objetivos propostos no presente trabalho, o mesmo foi desenvolvido de forma indutiva. Para Pereira, o método indutivo consiste em (2018, p. 28), “considera o conhecimento como baseado na experiência; a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta e são elaboradas a partir de constatações particulares”.

Neste sentido, o trabalho foi realizado e fundamentado por meio de revisões bibliográficas, dentre elas revistas acadêmicas *on-line*, bem como a utilização de informações já disponibilizadas em livros, artigos, legislação e outras fontes publicadas.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Para analisar a cultura de compliance e seu conjunto de mecanismos e ferramentas, bem como a estruturação e a implementação do sistema nas empresas de forma efetiva, destaca-se a importância da comunicação sobre o tema e a

realização de treinamentos corporativos. É de suma necessidade que toda a empresa conheça a existência do compliance e de como seu funcionamento acontece, por este motivo, o presente trabalho apresenta a comunicação e o treinamento corporativo, pilares do programa de integridade.

#### **4.1 O TREINAMENTO CORPORATIVO E A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE EFETIVIDADE PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA DO COMPLIANCE NAS EMPRESAS**

Após a exposição dos principais pilares que sustentam o programa – sem nenhum demérito aos demais, contudo, foram apresentados aqueles mais conhecidos e presente na maioria dos programas implementados nas empresas – o foco será sobre o pilar que versa sobre os treinamentos corporativos e a comunicação nas empresas. Com fulcro no Decreto nº 11.129/2022, art. 57, inciso IV, constituem como parâmetros do programa de compliance os “treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade”.

Os treinamentos constituem mecanismo importante dentro da implementação do programa de compliance de uma instituição. Segundo o Sebrae (s.d., p. 41), “um programa de integridade desconhecido e não aplicado é um programa inexistente!”.

Cabe destacar que, na medida em que o compliance é abordado como uma cultura, o mesmo representa, portanto, um conjunto de práticas e conhecimentos adquiridos e desenvolvidos dentro da empresa. De acordo com o Departamento de Justiça americano (2020, p. 05), “*another hallmark of a well-designed compliance program is appropriately tailored training and communications*<sup>10</sup>”. Para Ajeje *et al.* (2020, n.p.), “a comunicação é a forma que a empresa tem de transparecer a cultura de compliance, os conceitos, valores e missões, e os quais podem ser transferidos por meio dos treinamentos”.

Neste sentido, os treinamentos corporativos possuem a função de transmitir informações sobre o programa de compliance para todos os setores dentro da empresa, começando pela alta gestão e seguindo por todos os outros setores seguintes.

---

<sup>10</sup> Outra característica de um programa de conformidade bem projetado é o treinamento e a comunicação adequadamente adaptados (tradução livre).

Seguindo a premissa de que “o exemplo vem de cima” – “tone at the top” – é essencial que a alta gestão esteja presente nos momentos da realização dos treinamentos corporativos, tendo em vista que este comportamento demonstra o compromisso daqueles que ocupam os cargos mais altos dentro da empresa. O setor de compliance, para funcionar de forma eficaz, precisa estabelecer que todos devem respeitar e estão sujeitos as normas exigidos pelo programa. A responsabilidade da alta gestão, cresce, inclusive, quando escândalos envolvendo as empresas são noticiados, por este motivo, o compromisso é importante. Conforme pontuam Gadinis e Miazad (2019, p. 2138) que, “*as a wave of massive corporate scandals overwhelms our lives, calls to hold corporate boards accountable grow louder each day*<sup>11</sup>”.

Não existe um modelo padrão de como os treinamentos devem ser realizados. É necessário, contudo, que assim como todas as outras ferramentas que constituem o programa, seja efetivo. Isto significa que, é preciso que seja uma comunicação clara, compreensível e uma mensagem sem ruído; *i.e.*, mensagem com falhas na sua interpretação.

Hoje, as empresas estão descaracterizando e descartando a ideia de treinamentos convencionais, que consiste em uma apresentação sem muita interação e com slides sendo transmitidos. Atualmente, são diversas formas adotadas para fazer que o assunto seja transmitido de forma menos maçante, adotando técnicas que tornam os treinamentos mais dinâmicos e inclusivos.

Seguindo a mesma linha de raciocínio de que os treinamentos apresentam melhores resultados quando abordados de forma mais dinâmicas, além dos exemplos práticos que podem ser mencionados, outros métodos como, *v.g.*, explanação de casos reais, abordagem sobre o tema compliance nas empresas por meio de gincanas e jogos – que é conhecido como prática de gamificações – ou a simulações de casos por meio de técnicas de *role play*<sup>12</sup>, O importante é a empresa transmitir a mensagem sobre o programa de conformidade da forma mais clara possível, aderindo a métodos que apresentam melhores retornos.

O primeiro passo fundamental para um treinamento efetivo, consiste em conhecer o público-alvo para qual a comunicação sobre o programa de compliance será feita. Apesar de a mensagem central sobre o compliance ser a mesma para todos

---

<sup>11</sup> À medida que uma onda de escândalos corporativos maciços sobrecarrega nossas vidas, as chamadas para responsabilizar as diretorias corporativas crescem mais alto a cada dia (tradução livre).

<sup>12</sup> Dramatizações, encenações, espécie de teatro (tradução livre).



os ouvintes, é impossível partir do pressuposto de que todos irão aprender com o mesmo treinamento; o que de desconsidera, também, a ideia de um treinamento padrão. Não seria convencional, por exemplo, aplicar o mesmo treinamento que será aplicado para a alta gestão a todos os outros funcionários.

Infelizmente, *v.g.*, nem todos possuem os mesmos níveis de escolaridade dentro das empresas, e, dependendo do ramo, muitos funcionários são, inclusive, analfabetos. Neste caso, não seria acessível, tampouco inclusivo, a aplicação do mesmo treinamento para aqueles que ocupam os cargos mais altos hierarquicamente e os demais. Com a alta gestão, um linguajar mais complexo, incluindo termos em inglês, pode ser algo comum e habitual, o que não irá interferir em nada na compreensão sobre o tema.

Todavia, se mudarmos o público ouvinte e manter a mesma apresentação, tal mensagem, dificilmente, será compreendida da mesma maneira. Neste caso, o ideal seria abordar o tema *compliance* – que já causa bastante estranheza para muitos ainda – de forma mais simplificada, com um vocabulário rotineiro; *i.e.*, a mensagem precisa ser clara e compreensível.

Os treinamentos corporativos devem abordar todos os pontos fundamentais sobre o programa de *compliance*; desde os conceitos a cerca do tema, bem como demonstrar as ferramentas e os mecanismos que integram o programa de conformidade, explicando como cada um funciona.

As missões e valores, compromissos da instituição, não bastam apenas estar presentes nos códigos de ética e de conduta da empresa, é preciso, também, que os tópicos contidos nestes documentos sejam transmitidos a cada funcionário.

Existem empresas que, para melhor compreensão dos compromissos firmados em seus códigos, aplicam uma espécie de questionário aos funcionários, posteriormente aos treinamentos corporativos, de forma a aprimorar a fixação do conteúdo vertido. Reforçando, ainda mais, a transparência dentro da instituição. Após um levantamento dos resultados obtidos no questionário, é possível aprimorar pontos com maiores índices de erro, por exemplo.

Os treinamentos e a comunicação corporativa são formas de aplicar os mecanismos e ferramentas do *compliance* da melhor maneira dentro da instituição. Desenvolver, estruturar e implementar o *compliance*, bem como possuir um setor específico responsável pela área, envolve custos para a empresa; e o investimento precisa garantir retorno. Os treinamentos corporativos é uma forma de garantir que as

medidas da cultura do compliance estão sendo irradiados por toda a empresa de forma eficaz.

#### **4.2 Uma análise quantitativa sobre a influência e necessidade dos treinamentos corporativos nas empresas**

Conforme já ilustrado, os treinamentos corporativos representam, portanto, uma etapa vital para a implementação do programa de compliance nas instituições, tendo em vista que os programas de integridade devem ser divulgados e aplicados na prática. Pontua Ajeje *et al.* (2020, n.p.) que, “os treinamentos são o modo mais eficiente de passar o conteúdo obrigatório e de tirar dúvidas dos funcionários e fornecedores”.

Nesta forma, visando comprovar a ideia defendida no presente trabalho, uma pesquisa quantitativa de duas pesquisas demonstram a eficácia da comunicação no ambiente corporativo. Ambas realizadas por empresas que compõe o grupo das *Big Four*<sup>13</sup>, a Deloitte e a KPMG.

A primeira pesquisa a ser mencionada é a “Integridade Corporativa 2022: Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos”, realizada pela Deloitte. A pesquisa teve como base 113 empresas, distribuídas por todo o território brasileiro, concentrando a grande maioria – cerca de 49% das pesquisadas - no estado de São Paulo. A coleta das informações ocorreu entre o período de 26 de setembro a 30 de outubro, do ano de 2022.

No que tange aos treinamentos corporativos, os resultados apontam que, em relação ao envolvimento da área de compliance, do setor responsável (2022, p. 10), os treinamentos representam 66% das responsabilidades primárias.

Sobre as práticas a serem adotadas entre 2022 e 2024, ou seja, ainda estão em fase de implementação, o mecanismos dos treinamentos corporativos representam 73% do foco das empresas. Em contrapartida, 58% das empresas já utilizam sistemas ou ferramentas para acompanhamento e execução do programa de compliance (2022, p. 28), deste conjunto, 83% indicam a comunicação e treinamento como sua ferramenta principal.

---

<sup>13</sup> Termo utilizado para fazer referência as quatro maiores empresas na área contábeis, especializadas em auditoria e consultoria.

A segunda pesquisa foi realizada pelo grupo KPMG, intitulada como “Pesquisa de maturidade do compliance no Brasil”. Finalizada no final do segundo semestre de 2021, participaram da pesquisa 55 empresas, sendo elas 35% multinacionais e 65% nacionais, empresas de setores diversos e distribuídas por todo o país.

Segundo dados obtidos (2021, p. 28), quando verificado sobre a realização de treinamentos corporativos no prazo de 12 meses, é possível ver um aumento progressivo que caracteriza o reconhecimento da importância desta ferramenta. No ano de 2017, 72% das empresas disseram que sim, houve treinamentos. Já em 2019, foi possível perceber um aumento considerável, cerca de 77% das empresas afirmaram que houve treinamento corporativo. No ano que a pesquisa foi finalizada, em 2021, o número de empresas que tiveram treinamento corporativo subiu para 82%.

É possível perceber, de acordo com os resultados obtidos pelas duas pesquisas, que os treinamentos corporativos estão, de forma gradativa, sendo aderido pelas empresas como uma forma efetiva na comunicação sobre os programas de integridade. Constituindo, portanto, ferramenta essencial para uma disseminação mais eficaz do comportamento ético, moral e legal que a empresa busca.

Desta forma, não adianta impor a cultura do compliance, é preciso introduzi-la de maneira pacífica, ressaltado os resultados positivos que a cultura aborda e a importância no combate a resultados perniciosos para a instituição. Neste sentido, concorda Silveira (2018, p. 151) que, “não adianta, portanto, impor o compliance: é fundamental criar um ambiente no qual as pessoas tenham vontade de cumprir as regras, bem como não temam denunciar aqueles que não as cumprem”.

A comunicação adequada nos treinamentos corporativos demonstram ser um mecanismo eficiente do programa de compliance, tendo em vista que auxiliam na propagação da informação necessária dentro da instituição para a compreensão do programa. Os funcionários precisam conhecer as missões e valores da empresa, serem parte da estratégia de uma atuação transparente e ética, bem como reconhecer todos os mecanismos dispostos dentro do programa de compliance.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante o exposto e sem ânimo de exaurir a temática vertida, observou-se que a cultura de compliance – o programa de integridade – constitui um sistema frequentemente debatido no mundo dos negócios.

Todavia, para que o programa seja efetivo e seus resultados positivos, é preciso que todo o programa seja desenvolvido tendo como alicerce os pilares que sustentam o compliance. Esses mecanismos e ferramentas servirão como mola propulsora para que o programa funcione; assim, é essencial que estejam em sintonia, para que tudo funcione e resulte como o esperado.

Desta forma, é muito importante que a empresa desenvolva um código de ética e conduta, expondo os compromissos de forma transparente. A alta gestão deve atuar conjuntamente como o programa, servindo como maiores exemplos de conformidade na instituição. É essencial que para manter os padrões éticos desenvolvidos, a empresa realize procedimentos de *due diligence*, garantindo uma maior segurança nas negociações. A empresa deve dispor de um canal de denúncia, considerado umas das ferramentas mais importantes na identificação dos riscos.

Contudo, todos estes mecanismos supracitados precisam ser amplamente divulgados dentro da instituição. Um programa de compliance efetivo consiste, também, no conhecido da existência e o funcionamento por todos os funcionários que integrem o corpo laboral da empresa. Salienta-se, então, a função dos treinamentos corporativos para a comunicação sobre o programa nas empresas.

Destarte, ficou claro que os treinamentos precisam ser atrativos para aqueles que irão ser o público-alvo da mensagem transmitida. Devem, portanto, ser dinâmicos e claro, com o objetivo de abordar da maneira mais didática possível os principais tópicos do programa de compliance. Desta forma, os treinamentos tradicionais, conhecidos pelas apresentações em formato de palestras e o uso de slides tem sido menos usual e, também, menos recomendado pelos profissionais da área do compliance. A indicação é que sejam aplicados treinamentos com maiores interatividades, uma linguagem coloquial e com uma participação mais ativa dos ouvintes, como forma de tornar a compreensão sobre o tema ainda mais abrangente e efetivo.

## REFERÊNCIAS

AJEJE, Bruna; COLLINO, Mayra; MOLLICA, Priscila Novaes; MARIANO, Vivian. Comunicação e treinamento: melhores práticas **in Guia prático de compliance**/organização Isabel Franco. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Forense, 2020.

ALBUQUERQUE, Eduardo Lemos Lins de. **Compliance e crime corporativo** – Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2018.

BRASIL, **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em 02 de mar. de 2023.

BRASIL. **Decreto 11.129, de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/D11129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11129.htm). Acesso em 01 de fev. de 2023.

CADE. Conselho Administrativo de Defesa **Econômica. Guia Programa de Compliance**. Janeiro, 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em 10 de mar. de 2022.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Programa de Integridade Diretrizes para Empresas Privadas**. Brasil, set. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2023.

DELOITTE. **Integridade Corporativa 2022: Evolução do compliance e das boas práticas empresariais nos últimos anos**. 2022. Disponível em: <https://pesquisas.lp.deloittecomunicacao.com.br/Integridade-corporativa-2022>. Acesso em 10 de abr. de 2023.

Federação Brasileira de Bancos (FEBRAN). **Guia boas práticas de compliance**. Edição revista e atualizada 2018. Disponível em: [https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban\\_manual\\_compliance\\_2018\\_2web.pdf](https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2018_2web.pdf). Acesso em 07 de abr. de 2023.

GABINESK, Bernardo; MARRARA, Cristiane Peixoto de Oliveira; ABBATEPAOLO, João Carlos e NASCIMENTO, Juliana Oliveira. Canal de denúncias – melhores práticas *in* **Guia prático de compliance**/organização Isabel Franco. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Forense, 2020.

GADINIS, Stavros; MIAZAD, Amelia. **The Hidden Power of Compliance**. Minnesota Law Review, 2019. Disponível em: <https://scholarship.law.umn.edu/mlr/3283>. Acesso em 24 de fev. de 2023.

JAPIASSÚ, Carlos Eduardo Adriano; FERREIRA, Ana Lúcia Tavares. **A Lei Anticorrupção e os Programas de Compliance no Brasil**. Revista Científica do CPJM, [S. l.], v. 1, n. 03, p. 139–153, 2022. Disponível em: <https://rcpjm.cpjrm.uerj.br/revista/article/view/64>. Acesso em 18 de jan. de 2023.

KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/07/KPMG-pesquisa-maturidade-compliance-2021.pdf>. Acesso em 10 de abr. de 2023.

PEREIRA, Adriana Soares. **Metodologia da pesquisa científica** [recurso eletrônico]/Adriana Soares Pereira ... [et al.]. – 1. ed. – Santa Maria, RS : UFSM, NTE, 2018.

SAAD-DINIZ, Eduardo; MARIN, Gustavo de Carvalho. **Criminalidade empresarial e programas de whistleblowing: Defesa dos regimes democráticos ou mercancia de informações?**. Revista eletrônica do CPJM, v. 1, n. 1, p. 72 - 99, 2021. Disponível em: <https://rcpjm.cpjm.uerj.br/revista/article/view/10/20>. Acesso em 08 de abr. de 2023.

SCANDELARI, Gustavo Britta. **Compliance e prevenção corporativa de ilícitos : inovações e aprimoramentos para programas de integridade**/Gustavo Britta Scandelari. -- São Paulo: Almedina, 2022.  
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. **Integridade para pequenos negócios: Construa o país que desejamos a partir da sua empresa**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Integridade%20para%20pequenos%20negócios.pdf>. Acesso em 23 de fev. de 2023.

SILVA, Daniel Cavalcante. **Compliance como boa prática de gestão de ensino superior privado**/Daniel Cavalcante Silva e José Roberto Covac. – São Paulo: Saraiva, 2015.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Ética empresarial na prática: soluções para gestão e governança no século XXI**/Alexandre Di Miceli da Silveira. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

U.S. Department of Justice Criminal Division. **Evaluation of Corporate Compliance Programs**. Junho, 2020. Disponível em: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>. Acesso em 24 de fev. de 2023.

U.S. Department of Justice. **Principles of federal prosecution of business organizations**. Disponível em: <https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principles-federal-prosecution-business-organizations>. Acesso em 25 de jan. de 2023.

UNITED STATES SENTENCING COMMISSION. **Guidelines Manual 2021**. Agosto, 2021. Disponível em: <https://www.ussc.gov/guidelines/2021-guidelines-manual-annotated>. Acesso em 24 de fev. de 2023.



**Capítulo 4**  
**RELAÇÃO DA DIVERSIDADE NOS COMITÊS DE**  
**AUDITORIA COMO ESTRATÉGIA DE DISCLOSURE DE ESG**  
*Cristiano Melo Reinaldo*  
*Francisco Roberto Pinto*

# RELAÇÃO DA DIVERSIDADE NOS COMITÊS DE AUDITORIA COMO ESTRATÉGIA DE *DISCLOSURE* DE ESG

## ***Cristiano Melo Reinaldo***

Auditor Contábil, Perito Contador e Professor Universitário. Doutor em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). E-mail: cristianoreinaldo9@gmail.com

## ***Francisco Roberto Pinto***

Administrador. Consultor Empresarial e Professor na UECE. Pós-Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPB). E-mail: roberto.pinto@uece.br

## **RESUMO**

A literatura publicada em periódicos de alto impacto abordando a divulgação de Environmental Social and Governance (ESG) tem se concentrado muitas vezes em economias desenvolvidas, embora os mercados emergentes representem uma proporção significativa das empresas em todo o mundo, ainda não há consenso científico sobre a relação entre a presença de mulheres em conselhos e a divulgação de ESG. Esta pesquisa tem como objetivo verificar se existe influência da participação das mulheres (diversidade de gênero), no comitê de auditoria, no *disclosure* de informações de ESG junto a 294 empresas reguladas e não reguladas na [B]<sup>3</sup> com informações financeiras no formulário de referência e na base de dados Thomas Reuters e Economática®, referentes aos exercícios no período de 2013 a 2022, aplicando-se estatística descritiva e um modelo econométrico com dados em painel para o tratamento dos dados. Os resultados deste estudo oferecem contribuições importantes para a discussão relacionada ao papel da mulher nas divulgações sociais, ambientais e de governança (ESG) ao fornecer novas evidências provenientes das empresas listadas na [B]<sup>3</sup>, sob a perspectiva da Teoria da Agência, se preocupam com riscos de reputação, imagem e atendimento à demanda de investidores preocupados com as questões de sustentabilidade, inclusão e diversidade. A pesquisa contribui para o entendimento que a representatividade feminina é aspecto determinante na probabilidade de ocorrência daquelas divulgações, e se associados a um maior tempo de mandato, podem contribuir para ocorrência e ampliação das divulgações ESG nessas



instituições. Sugere-se, novas investigações da presença das mulheres em outros mecanismos de governança, ou escalão executivo das organizações.

**Palavras-chave:** Diversidade de Gênero, Comitê de Auditoria, *Disclosure* de ESG.

### **ABSTRACT**

Literature published in high-impact journals addressing Environmental Social and Governance (ESG) disclosure has often focused on developed economies, although emerging markets represent a significant proportion of companies worldwide, there is still no scientific consensus on the relationship between the presence of women on boards and ESG disclosure. This research aims to verify whether there is an influence of women's participation (gender diversity), in the audit committee, in the disclosure of ESG information with 294 regulated and non-regulated companies in [B]<sup>3</sup> with financial information in the reference form and in the Thomas Reuters and Economática® database, referring to the years from 2013 to 2022, applying descriptive statistics and an econometric model with panel data for data processing. The results of this study offer important contributions to the discussion related to the role of women in social, environmental and governance (ESG) disclosures by providing new evidence from companies listed in [B]<sup>3</sup>, from the perspective of Agency Theory, concerned with risks to reputation, image and meeting the demand of investors concerned with issues of sustainability, inclusion and diversity. The research contributes to the understanding that female representation is a determining aspect in the probability of occurrence of those disclosures, and if associated with a longer term of office, they can contribute to the occurrence and expansion of ESG disclosures in these institutions. It is suggested that further investigations into the presence of women in other governance mechanisms, or executive levels of organizations.

**Keywords:** Gender Diversity, Audit Committee, ESG Disclosure.

## **1. INTRODUÇÃO**

A participação minoritária das mulheres em relação aos homens na estrutura de governança corporativa das empresas, bem como em cargos superiores, é foco de diversas pesquisas nacionais e internacionais (Birindelli *et al.* 2018; Coluccia *et al.* 2019; Qureshi *et al.* 2020; Buallay *et al.* 2020; Prudêncio *et al.* 2021). Os resultados obtidos para os cenários mais distintos entre si indicam que, independentemente de economias desenvolvidas ou em desenvolvimento, a representatividade das mulheres na estrutura de governança é substancialmente inferior à dos homens (Brugni *et al.* 2018; Silveira, & Donaggio, 2019; Prudêncio *et al.* 2021). Entretanto, o aumento da

diversidade de gêneros tende a impactar positivamente o desempenho organizacional das empresas, pois proporciona uma maior diversidade de ideias e características individuais que favorecem o processo de tomada de decisão (Ntim & Soobaroyen, 2013; Coluccia *et al.* 2019; Wasiuzzaman & Mohammad, 2020). Embora empiricamente não haja consenso sobre a efetiva melhoria do desempenho e da divulgação socioambiental (ESG) como consequência da presença de mulheres nos processos decisórios corporativos, embora alguns estudos anteriores indiquem que a diversidade de gênero nas empresas favorece o alcance desses objetivos (Silveira, & Donaggio, 2019; Albitar *et al.* 2020; Qureshi *et al.* 2020).

Estudos levantaram a hipótese de que configurações específicas de mecanismos de governança poderiam criar maior consciência ambiental na organização. A diversidade de gênero nos comitês (de governança ou auditoria), a presença de membros independentes, a existência de comitê ambiental, o tamanho do conselho, a independência dos membros, os resultados e tamanho das organizações são mecanismos testados na literatura como características que podem favorecer o desempenho social das empresas como também o desempenho ambiental (Cucari, Esposito De Falco & Orlando, 2017; Bravo *et al.*, 2019).

A sigla ESG surgiu apenas em 2005, no relatório “*Who Cares Wins*” resultado de uma iniciativa liderada pela Organização das Nações Unidas (ONU), em que propunha diretrizes e recomendações sobre como contemplar questões ambientais, sociais e de governança na gestão de ativos, serviços de corretagem de títulos e pesquisas relacionadas ao tema; mas a base teórica e a justificativa conceitual de grande parte dos estudos de ESG, acadêmicos ou não, tinham como fundamentação a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ou Responsabilidade Social Empresarial (RSE), conforme vários estudos (Drucker, 2017; Chiudini, Cunha, & Marques, 2018; Ponte *et al.* 2019; Garcia *et al.* 2021). Entretanto, a RSC deu lugar a Responsabilidade Socioambiental (RSA). Embora o conceito de ESG não seja recente, nos últimos anos ele tem ganhado bastante destaque mundial. Tais fatores são essenciais para as estratégias de inovação, de produtividade e crescimento de mercado, bem como para gestão de risco, para o valor das companhias e principalmente para reponsabilidades organizacionais.

Outro ponto a ser observado no campo da sustentabilidade empresarial é a relação existente entre a verdadeira performance ESG da companhia e o que ela divulga através dos relatórios, conhecidos como *disclosure*. Seja sobre fatores

explicativos, seja da performance ESG (Lourenço & Branco, 2013; Garcia, Mendes-Da-Silva, & Orsato, 2017; Miralles-Quirós, Miralles-Quirós, & Gonçalves, 2018), seja do nível de *disclosure* ESG como um todo (Mcbrayer, 2018). Também há estudos focados apenas na dimensão ambiental do *disclosure*, seja obrigatório (Barth *et al.* 1997; Chen, Cho, & Patten, 2014; Leal, Costa, Oliveira, & Rebouças, 2018) ou voluntário (Cormier & Magnan, 2015; Cormier, Magnan, & Velthoven, 2005; Kim, Ryou, & Yang, 2020). Contudo, alguns estudos evidenciam uma lacuna existente entre o que é divulgado e o que é, de fato, implementado tanto no âmbito social quanto no ambiental e nas políticas de governança corporativa. Esta prática é conhecida como *greenwashing* e tem como objetivo ludibriar os *stakeholders* a acreditarem que a companhia adota uma postura firme nas pautas socioambientais, quando, na realidade, carece de práticas éticas e sustentáveis (Fatemi; Glaum; Kaiser, 2018; Eliwa; Aboud; Saleh, 2019).

Frente ao contexto apresentado, levanta-se como ponto norteador o seguinte questionamento de pesquisa: Qual é a influência da diversidade de gênero, no comitê de auditoria, no *disclosure* de informações de ESG das empresas reguladas e não reguladas listadas na [B]<sup>3</sup>? Como objetivo geral pretende-se verificar se existe influência da diversidade de gênero, no comitê de auditoria, no *disclosure* de informações de ESG das empresas reguladas e não reguladas na [B]<sup>3</sup> no período de 2013 a 2022. Especificamente será realizada uma busca por meio de exames bibliométricos, análise de regressão e tangenciar a discussão da Teoria da Agência de Jensen e Meckling (1976) que coloca a auditoria como uma das principais ferramentas de monitoramento para regular conflitos de interesse e reduzir os custos da agência.

Estruturalmente a governança corporativa constitui um sistema de relações por meio do qual as companhias são dirigidas e monitoradas, sendo possível perceber que há mecanismos de governança internos e externos para o monitoramento da administração (Nascimento; Reginato, 2010; Rossetti; Andrade, 2014). Dentre os diversos mecanismos internos aplicáveis, destaca-se o Comitê de Auditoria (CA), recomendado por diferentes códigos de boas práticas de governança corporativa em todo o mundo, orientando a sua constituição e manutenção com a finalidade de melhorar o processo de governança (Beuren *et al.* 2013; Furuta; Santos, 2010). Assim, o comitê de auditoria consiste em um mecanismo interno de governança corporativa que auxilia no controle sobre a qualidade das demonstrações financeiras e nos

controles internos, objetivando a confiabilidade e integridade das informações, para proteger a organização e todas as partes interessadas (IBGC, 2017).

É possível verificar pesquisas existentes sobre a diversidade de gênero dos membros do conselho de administração ou conselho de gestão, com o argumento de que um conselho com membros "diversos" pode tomar melhores decisões devido aos diferentes pontos de vista e contribuições que cada membro pode fazer para as decisões de negócios das organizações, em como o sexo feminino difere do masculino, em termos de habilidades de comunicação, personalidade, empenho e diligência, gerando uma melhora na qualidade das discussões e um aumento na capacidade, seja do conselho de administração ou dos comitês, no sentido de proporcionar uma melhor supervisão dos relatórios das empresas (IBGC,2017).

Um estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019), com 13 mil empresas em 70 países, do qual participaram 451 empresas brasileiras, concluiu que apenas um quarto das empresas brasileiras têm uma mulher na liderança. A pesquisa mostra que 69% das estruturas empresariais têm políticas de igualdade, diversidade e inclusão no trabalho. No entanto, o estudo mostra uma lenta evolução da taxa de presença das mulheres no mercado de trabalho brasileiro: no início da década de 90, 43% das mulheres brasileiras trabalhavam em empresas, passando a 53% em 2018; ou seja, nas últimas três décadas, o crescimento foi de apenas 10 pontos percentuais. Ainda segundo esse estudo, mais de 71% das empresas relataram que iniciativas sobre diversidade e igualdade de gênero melhoraram seus resultados. Das empresas que reportaram crescimento dos lucros associado à diversidade de gênero, 29% afirmaram ter um aumento dos lucros entre 10% e 15%, e 26,2% relataram um crescimento entre 5% e 10%.

Esse argumento geralmente é fundamentado na teoria da agência, pois o conselho desempenha um papel significativo na resolução de questões de agência e na garantia de um equilíbrio entre os interesses dos acionistas e a gestão (Coluccia, *et al.* 2019). No entanto, verificam-se poucas (mínimas) pesquisas investigando a influência de outras esferas da governança corporativa, como no conselho fiscal, a diretoria estatutária ou no comitê de auditoria. Outrossim, a presença de mulheres pode reforçar mecanismos de engajamento com os *stakeholders* e aumentar a credibilidade dos diversos relatórios corporativos, uma vez que elas tendem a adotar mais uma relação de confiança, em relação aos homens, contribuindo, assim, com a

redução da assimetria de informações (Manetti; Toccafondi, 2012; Gul; Hutchinson; Lai, 2013).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base explicativa da teoria da agência assumida nesta pesquisa parte da clássica abordagem de Jensen e Meckling (1976), considerada seminal nos estudos sobre governança, apesar da relevância dos trabalhos anteriores. Depois desse trabalho, foram desenvolvidos inúmeros estudos empíricos e novas modelagens teóricas que remontam a razões históricas, envolvendo escândalos de má gestão em grandes empresas multinacionais. Exemplo disso é o relatório do *Cadbury Committee*, elaborado em 1992, no Reino Unido, tratando sobre as causas de vários eventos relacionados à gestão oportunista de empresas. Um dos pressupostos fundamentais da teoria da agência é que existe uma relação conflituosa entre objetivos das partes que compõem um conjunto de contratos. A teoria da agência, em suma, refere-se ao relacionamento existente entre principal e agente, no qual uma pessoa (principal) contrata outra (agente) para executar algo que envolva a delegação de tomada de decisão e autoridade. Disso decorre a relação de agência, definida como: “[...] um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) empregam outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente” (Jensen & Meckling, 1976). Levando-se assim em consideração, como será a composição dos comitês de auditoria e qual gênero irá participar.

O conceito de Comitê de Auditoria (CA) surgiu em 1940, sugerido inicialmente pela *New York Stock Exchange* (NYSE). A ideia inicial recebeu, então, apoio de órgãos como o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) e a *Securities and Exchange Commission* (SEC), que promoveram diversas discussões sobre o tema. Entretanto, foi apenas em 1977 que a NYSE adotou uma política para Comitês de Auditoria; e a sua consolidação se deu na Lei Sarbanes-Oxley, já em 2002, provocando consequências para todas as empresas estrangeiras listadas nas bolsas americanas

O Comitê de Auditoria realiza algumas funções importantes, tais como contratar o auditor externo e os assessores, acompanhar reclamações internas e supervisionar as atividades de auditoria interna (Caskey, Nagar & Petacchi, 2010). Com relação à

função de selecionar e contratar auditores independentes, Abbott e Parker (2000) constataram que empresas com Comitês de Auditoria independentes e ativos têm maior probabilidade de empregar um auditor especialista do setor, ou seja, demandam maior qualidade desse serviço. Por sua vez, Alkilani, Hussin e Salim (2019) entendem que o Comitê de Auditoria é projetado para melhorar efetivamente a qualidade dos relatórios financeiros e, assim, diminuir a perspectiva de empresas obterem opiniões de auditoria modificadas; e busca auxiliar no controle sobre a confiabilidade e veracidade das informações financeiras, prestando suporte ao conselho de administração e fornecendo maior segurança aos acionistas (Colares; Alves; Miranda, 2020; Zhou; Owusu-Ansah; Maggina, 2018).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017) assevera que o comitê de auditoria surgiu com objetivo de supervisionar o processo de elaboração das demonstrações financeiras e, à medida que a governança corporativa e seus mecanismos ganharam maior visibilidade e eficácia, outros papéis foram sendo atribuídos a este órgão, como o monitoramento dos processos de gerenciamento de riscos e controles internos, bem como o atendimento de demandas relacionadas à auditoria interna e à auditoria independente. Ainda assim, recomenda-se que haja diversidade de gênero no Conselho de Administração da empresa para proporcionar pluralidade de ideias, valorizando assim as características dos membros com debates mais ricos e, portanto, melhores tomadas de decisão (Martins & Júnior, 2020). Apesar das evidências de benefícios decorrentes das diferenças individuais, éticas e sociais da participação das mulheres na estrutura de governança das entidades (Santos, Santos, & Leite Filho, 2019; Silveira, & Donaggio, 2019; Martins & Junior, 2020; Prudêncio *et al.*, 2021).

Estudos anteriores geralmente apontam que maior diversidade de gênero nos conselhos está relacionada a melhores indicadores de responsabilidade social corporativa, melhor reputação ética e social, maior cumprimento de leis e regulamentos e melhor qualidade dos relatórios divulgados (Abbott & Parker, 2000; Abbott, Parker, Peters & Raghunandan, 2003; Peleias, Segreti & Costa, 2009; Furuta & Santos, 2010; Cunha, Pletsch & Silva, 2015; Camargo & Flach, 2016; Silveira, & Donaggio, 2019). A ideia central é que as mulheres possam fornecer diferentes pontos de vista nas discussões, o que melhoraria os processos de tomada de decisão, incluindo decisões e estratégias de divulgação ESG. Portanto, mais mulheres (diversidade) na estrutura de governança aumentariam a qualidade do processo de

tomada de decisão e isso potencialmente teria um impacto positivo no desempenho (Qureshi *et al.*2020; Bektur & Arzova, 2020).

Muitas pesquisas têm evidenciado a melhoria efetiva do desempenho e evidenciação socioambiental como consequência da presença feminina nos processos decisórios e parece ser unânime a premissa de que essa diversidade de gênero favoreça o alcance de metas ESG (Boulouta, 2013; Garcia, Mendes & Orsato, 2017; Birindelli *et al.* 2018; Bravo & Reguera- Alvarado, 2018, Coluccia, Fontana & Solimene,2018; Buallay & Al-Ajmi, 2020; Qureshi *et al.*2020; Albitar *et al.*2020).

Lião *et al.* (2015) encontraram uma relação positiva entre o percentual de mulheres nos conselhos de administração e a divulgação ambiental. Ben-Amar *et al.* (2017) investigaram 541 empresas canadenses entre os anos de 2008 e 2014 e descobriram que a participação feminina no conselho estava positivamente relacionada à divulgação voluntária de informações sobre mudanças climáticas. Bravo e Reguera-Alvarado (2018) analisaram a ligação entre a representação feminina nos comitês de auditoria e os atributos específicos de informações de divulgação ESG de 93 empresas espanholas no período de 2012 a 2015. Por meio de painel de dados, os autores encontraram uma associação positiva entre a diversidade de gênero e a qualidade da evidenciação ESG.

A diversidade de gênero nas reuniões do conselho de administração pode trazer benefícios, como maior experiência e formação ao grupo, resultando em uma diversificação de visões nas tomadas de decisões ou resoluções de problemas, que podem não ocorrer eventualmente em um conselho de administração homogêneo, ocasionando o pensamento de grupo (Low, Roberts & Whiting 2015). Ressaltando que essa revisão não pretende ser exaustiva, e considerando como alguns dos mais significativos estudos aqueles que atendem a, pelo menos, aos seguintes pressupostos: i) a diversificação de gênero e raça possibilitará uma gestão mais eficiente, tornando o conselho mais independente; ii) a diversificação poderá minimizar possíveis conflitos no grupo e decisões mais complexas; iii) os estudos existentes sobre os construtos desta pesquisa, apresentam efetiva consistência teórica.

A literatura tem evidenciado que a diversidade de gênero na estrutura de governança corporativa das empresas e, mais especificamente, no conselho de administração, contribui para maior engajamento e divulgação de aspectos ESG (Buallay *et al.*, 2020; Qureshi *et al.* , 2020; Coluccia, Fontana & Solimene, 2019;

Wasiuzzaman & Mohammad, 2020). Porém, as pesquisas têm se concentrado em analisar apenas a composição do conselho de administração em detrimento dos demais componentes da estrutura de governança que podem impactar a relação. Há poucas evidências que consideram a representatividade e diversificação de gênero e raça (em conjunto) nos demais Comitês e seus efeitos na evidenciação de ESG (Bravo & Reguera-Alvarado, 2018; Coluccia, Fontana & Solimene, 2019).

Pelo exposto e considerando o papel do comitê de auditoria em monitorar os processos de gerenciamento de riscos e controles internos, fiscalizar e acentuar a qualidade das informações reportadas, espera-se que o grau de cooperação entre o comitê de auditoria e o auditor externo seja fortalecido pela participação da diversidade de gêneros no comitê de auditoria, uma vez que as mulheres parecem ser mais conservadoras e cautelosas, avessas ao risco. Dentro dessa perspectiva, foram levantadas as seguintes hipóteses de pesquisa:

- H1: Existe uma associação positiva entre a quantidade de membros do CA e o nível de divulgação de informações sobre ESG.
- H2: Existe uma relação positiva entre o percentual de diversidade de gênero na estrutura de governança e a divulgação ESG das empresas brasileiras.
- H3: Existe uma associação positiva entre a proporção de membros independentes no CA e o nível de *disclosure* sobre ESG.
- H4: Existe uma associação positiva entre Níveis Diferenciados de Governança Corporativa e o nível de *disclosure* sobre ESG.

### 3. METODOLOGIA

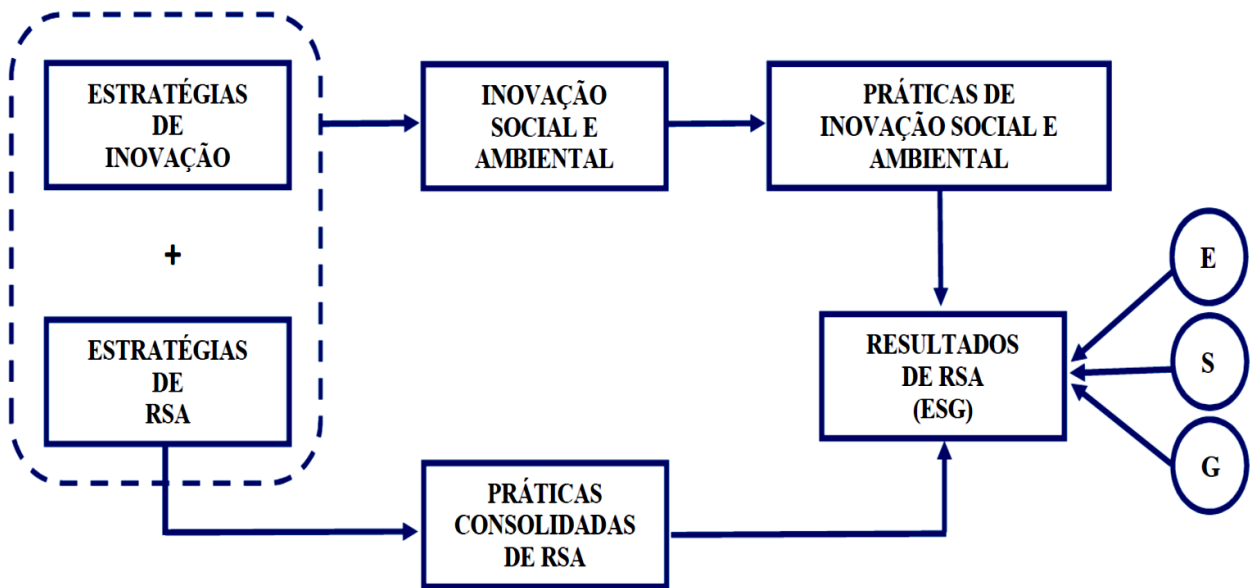
Este estudo classifica-se como descritivo, quantitativo, documental envolvendo estatística descritiva e um modelo econométrico com dados em painel para o alcance dos objetivos levantados, tendo como população as empresas listadas na [B]<sup>3</sup> S.A., composta por 294 empresas, totalizando 653 observações. Para a amostra, foram selecionadas as empresas com comitê de auditoria constituído e dados disponíveis em todo o período da pesquisa (2013 a 2022), excluindo-se as *holdings*, tendo em vista suas características diferenciadas em relação às demais, totalizando assim 81 empresas (vide tabela 1).



Tendo em vista esses aspectos preliminares, o *framework* analítico e o caminho metodológico deste estudo se estruturam em dois momentos, sumarizados na Figura 1 e explorados brevemente, a seguir.

Destaca-se que esses momentos não ocorreram de maneira linear, como ocorre nessa pesquisa, envolveu um processo longo de “interobjetivação” conforme descrito nos estudos de Cefai (2003) e Zask (2004), onde afirmam que a experiência é, então, considerada em dois níveis: no nível da realidade observada, na qual os atores e seu ambiente são percebidos sob o ângulo da interação, e no nível do próprio procedimento empírico, que configura (pela investigação) uma interobjetivação de conhecimentos entre investigador(es) e investigado(s). Contudo, pelo objeto de estudo proposto nesta pesquisa, utilizou-se o caminho das estratégias de RSA, onde as partições das mulheres nos comitês de auditoria estão relacionadas intrinsecamente com os eixos Social (S), da Governança (G) e Ambiental (E).

**Figura 1:** *Framework* do caminho metodológico



**Fonte:** Elaboração própria, 2023.

A amostra inicial desta pesquisa englobou 81 empresas de diversos setores da economia, listadas na [B]<sup>3</sup> que possuem comitês de auditoria conforme a Tabela 1, e que divulgaram RSA algum momento/ano dentro do período proposto a este estudo tendo em vista a Instrução nº 509 da CVM, publicada em novembro de 2011, que estabelece regras acerca da implantação de comitês de auditoria estatutários nas organizações. Para a composição dessa amostra foram excluídas as empresas financeiras, procedimento também adotado por Ahmed e Henry (2012), em função das

particularidades em termos de estrutura destas organizações, e ainda porque, desde 2004, por meio da Resolução nº 3.198, essas empresas obedecem às normas emitidas pelo Bacen, possuindo, portanto, padrões contábeis e exigências regulatórias distintos.

Fazendo a análise da Tabela 1, observa-se que os setores de bens industriais, consumo cíclico e utilidade pública são os mais representativos na amostra de estudo, com participação de 25,9%, 21,0%, e 19,8%, respectivamente. Os demais setores possuem menor representatividade em relação ao total da amostra, variando de 3% a 9,9%.

Com a pretensão de estudar a questão do *disclosure* da Responsabilidade Socioambiental (RSA) das empresas que possuem comitês de auditoria, inicialmente, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, a fim de investigar quais são as informações de natureza ambiental divulgadas por essas empresas. Utilizou-se um conjunto de métricas composto por nove categorias e 39 subcategorias (Relatório GRI, 2013; Sousa *et al.*2014).

**Tabela 1:** Quantidade de empresas da amostra por setor.

Setor Econômico	Total do Setor	Representatividade	Quantidade com CA	Representatividade
Bens Industriais	62	21,1%	21	7,1%
Materiais Básicos	31	10,5%	6	2,0%
Consumo não cíclico	24	8,2%	8	2,7%
Consumo Cíclico	76	25,9%	17	5,8%
Comunicações	4	1,4%	4	1,4%
Tecnologia da Informação	7	2,4%	2	0,7%
Saúde	14	4,8%	3	1,0%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	9	3,1%	4	1,4%
Utilidade Pública	67	22,8%	16	5,4%
<b>Total de empresas</b>	<b>294</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados extraídos da [B]<sup>3</sup> (2023).

Considerando que este estudo visa abordar a questão do *disclosure* ambiental que está relacionado com a RSA das empresas que possuem comitês de auditoria, inicialmente, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, para investigar quais são as informações de natureza ambiental que são divulgadas pelas empresas listada na [B]<sup>3</sup>. Não obstante, utilizou-se um conjunto de métricas adaptadas do trabalho de Sousa *et al.* (2014) e do Relatório GRI (2013) composto por nove categorias que são:

- Políticas Ambientais (5);
- Gestão Ambiental (3);
- Impactos dos Produtos e Processos no Meio Ambiente (3);
- Mitigação, reparação e compensação de danos ao Meio Ambiente (7);
- Energia (3);
- Informações Financeiras Ambientais (6);
- Educação e Pesquisa Ambiental (2);
- Mercado de Créditos de Carbono (4), e;
- Outras Informações Ambientais (6).

As métricas totalizam assim 39 subcategorias, conforme demonstrado na Tabela 2. Os dados da pesquisa se referem às informações anuais e foram extraídos de fontes secundárias de acesso público e digital. Os dados de RSA foram coletados da base de dados Thomas Reuters. Os dados financeiros foram extraídos da base Economática® (para coletar os dados econômico-financeiros das companhias) e os dados de composição do Comitê de Auditoria foram coletados do item 12.7/8 do Formulário de Referência (FR) nos endereços eletrônicos da [B]<sup>3</sup> e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

**Tabela 2:** Categorias de informações Ambientais.

<b>Categorias</b>	<b>Ordem</b>	<b>Subcategorias</b>
Políticas Ambientais	1	Declaração das políticas, práticas, ações atuais
	2	Estabelecimento de metas e objetivos ambientais
	3	Declarações indicando que a empresa está (ou não) em obediência ( <i>compliance</i> ) com as leis, licenças, normas e órgão ambientais
	4	Parcerias ambientais
	5	Prêmios e participações em índices ambientais
Gestão Ambiental	1	Gestão Ambiental
	2	Certificações de qualidade
	3	Auditoria Ambiental
Impactos dos Produtos e Processos no Meio Ambiente	1	Desperdícios de resíduos
	2	Processos de acondicionamento (embalagem)
	3	Impacto no meio ambiente (vazamentos, derramamentos, terra utilizada etc.)
Mitigação, reparação e compensação de danos ao Meio Ambiente	1	Reciclagem e reuso
	2	Desenvolvimento de produtos ecológicos
	3	Uso eficiente e reutilização da água
	4	Reparos aos danos ambientais
	5	Menção a investimentos ambientais
	6	Medidas de segurança ambiental
	7	Indicadores ambientais
Energia	1	Conservação e/ou utilização mais eficiente nas operações
	2	Utilização de materiais desperdiçados na produção de energia
	3	Desenvolvimento ou exploração de novas fontes de energia
Informações Financeiras Ambientais	1	Valor dos Investimentos ambientais
	2	Montante dos custos e/ou despesas ambientais
	3	Passivos Ambientais
	4	Práticas contábeis de itens ambientais
	5	Seguro Ambiental
	6	Ativos ambientais intangíveis
Educação e Pesquisa Ambiental	1	Educação Ambiental (internamente e/ou comunidade)
	2	Pesquisas relacionadas ao meio ambiente
Mercado de Créditos de Carbono	1	Projetos de Mecanismos de Desenvolvimento Limpo
	2	Créditos de Carbono
	3	Emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE)
	4	Certificados de emissões reduzidas (CER)
Outras Informações Ambientais	1	Expectativas e continuidade de ações ambientais
	2	Gerenciamento de florestas e/ou reflorestamento
	3	Conservação da Biodiversidade
	4	Paisagismo e jardinagem ( <i>landscaping</i> )
	5	Relacionamento Ambiental com <i>stakeholders</i>
	6	Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal

Fonte: Adaptado do GRI (2013) e Sousa *et al.* (2014).

À medida que as empresas divulgavam um item, era associado o valor 1 (um); para itens não divulgados era associado 0 (zero), constituindo, assim, uma variável *dummy*. Posteriormente, realizou-se a razão entre o total de itens divulgados pelas

empresas e o total de itens que correspondiam a métrica. Na tabela 3, pode-se observar que a variável que corresponde à evidenciação de informações ambientais é a variável de interesse da pesquisa; a diversidade de gênero é uma variável explicativa, foco do presente estudo, juntamente com outras características do comitê, tamanho e independência; as demais variáveis se caracterizam como variáveis de controle, que, segundo Appuhami e Tashakor (2017), são consideradas características das organizações, que podem influenciar a divulgação de informações de uma empresa (Hackston; Milne, 1996; Halme; Huse, 1997; Gray *et al.* 2001; Brammer; Pavelin, 2006; Murcia; Santos, 2009; Lu; Abeysekera, 2014; Chandok; Singh, 2017; Cormier; Fomezgutierrez, 2018).

**Tabela 3:** Variáveis utilizadas na pesquisa

Variável	Tipo	Operacionalização	Fonte de dados	Embasamento teórico
<b>DRSA</b>	Dependente	<i>Disclosure</i> de Relatório Socioambiental	Thomas Reuters®	Cucari <i>et al.</i> (2017) ; Garcia <i>et al.</i> (2017) ; Birindelli <i>et al.</i> (2018) ; Coluccia, <i>et al.</i> (2018) ; Buallay <i>et al.</i> (2020) ; Qureshi <i>et al.</i> (2020); Wasiuzzaman e Mohammad (2020).
<b>PDGN</b>	Independente	Participação da Diversidade de Gênero (mulheres)	Formulário de Referência Item 12.5-6	Coluccia, <i>et al.</i> (2018); Velte (2018); Buallay <i>et al.</i> (2020); Colares, Alves e Miranda (2020); Qureshi <i>et al.</i> (2020); Wasiuzzaman e Mohammad (2020).
<b>TCAUDIT</b>	Independente	Tamanho do Comitê de Auditoria	Formulário de Referência – Item 12.7	Cucari <i>et al.</i> (2017) ; Birindelli <i>et al.</i> (2018); Bravo e Reguera-Alvarado (2018); Qureshi <i>et al.</i> (2020); Wasiuzzaman e Mohammad (2020).
<b>ICAUDIT</b>	Independente	Independência do Comitê de Auditoria	Formulário de Referência – Item 12.7	Carcello <i>et al.</i> (2006); Cunha <i>et al.</i> (2014); Klein (2002); Xie, Davidson III e Dadalt (2003); Yang e Krishnan (2005).
<b>TAM</b>	Controle	Tamanho da Empresa	Formulário de Referência – Item 12.7	Cunha <i>et al.</i> (2014) ; Silva <i>et al.</i> (2014); Sun, Lan e Liu (2014); Xie, Davidson III e Dadalt (2003) Yang e Krishnan (2005).
<b>GAF</b>	Controle	Alavancagem Financeira	Economática®	Sohn (2016) e Francis, Birindelli <i>et al.</i> (2018); Bektur e Arzova (2020); Wasiuzzaman e Mohammad (2020); Manta <i>et al.</i> (2021).
<b>ROA</b>	Controle	Rentabilidade do Ativo (ROA)	Economática®	Cornett (2016) ; Birindelli <i>et al.</i> (2018) ; Sierra-García <i>et al.</i> (2019); Bektur e Arzova (2020); Wasiuzzaman e Mohammad (2020); Manta <i>et al.</i> (2021).
<b>NDGC</b>	Controle	Níveis Diferenciados de Governança Corporativa	Economática®	Birindelli <i>et al.</i> (2018); Bravo e Reguera-Alvarado (2018); Buallay <i>et al.</i> (2020); Coluccia, <i>et al.</i> (2018); Qureshi <i>et al.</i> (2020); Wasiuzzaman e Mohammad (2020); Buallay <i>et al.</i> (2020); Manta <i>et al.</i> (2021).

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A variável dependente deste estudo é o *disclosure* socioambiental, cuja *proxy* utilizada é a pontuação ESG, que representa o julgamento de mercado sobre a divulgação ambiental, social e de governança apresentada pelas empresas (Coluccia; Fontana Solimene, 2018). As pontuações de divulgação medem a transparência da empresa e variam de 1 a 100, de modo que uma pontuação mais alta indica mais divulgação e transparência de informações (Wasiuzzaman; Mohammad, 2020).

A metodologia utilizada para analisar a hipótese de pesquisa deste estudo foi testada usando o modelo de regressão linear múltipla com dados em painel. O modelo apresenta-se a seguir:

$$\text{DRSA} = \beta_0 + \beta_1\text{PDGN} + \beta_2\text{TCAUDIT} + \beta_3\text{ICAUDIT} + \beta_4\text{TAM} + \beta_5\text{GAF} + \beta_6\text{ROA} + \beta_7\text{NDGC} + \varepsilon$$

(1)

Em que:

ERSA = Evidenciação de Relatório Socioambiental (RSA);

PDGN = Participação da Diversidade de Gênero no Comitê de Auditoria;

TCAUDIT = Tamanho do Comitê de Auditoria;

CAUDIT = Independência do Comitê de Auditoria;

TAM = Tamanho da Empresa;

GAF = Alavancagem Financeira;

ROA = Rentabilidade do Ativo (ROA); e

NDGC = Níveis Diferenciados de Governança Corporativa.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para analisar a relação entre as características da participação das mulheres do Comitê de Auditoria em empresas listadas na [B]<sup>3</sup>, inicialmente foi realizada uma análise descritiva de dados, seguida de uma análise econométrica, a fim de testar a hipótese da pesquisa e verificar a influência das variáveis independentes e de controle para identificar o seu perfil e comportamento nas 81 empresas estudadas.

**Tabela 4:** Variáveis utilizadas na pesquisa

Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
<b>ERSA</b>	0,68954	0,17155	0,13313	0,89910
<b>PDGN</b>	0,08173	0,18173	0,00000	1,00000
<b>TCAUDIT</b>	3,52610	1,25498	1,00000	7,00000
<b>ICAUDIT</b>	0,25297	0,29035	0,00000	1,00000
<b>TAM</b>	16,41174	1,39019	13,32959	21,41110
<b>GAF</b>	0,64135	0,20157	0,14570	1,63973
<b>ROA</b>	0,02783	0,11402	-1,28728	0,37582
<b>NDGC</b>	0,83700	0,41102	0,00000	1,00000
Observações realizadas	81			

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nesta tabela pode-se observar o desvio padrão das variáveis TCAUDIT (1,25498) e a TAM (1,39019), apresentaram uma maior dispersão dos dados em torno da média, ao contrário da variável ROA (0,11402), que mostrou menor dispersão. Constata-se ainda sim que as variáveis TCAUDIT e TAM apresentaram as maiores médias, 3,52610 e 16,41174, respectivamente. Em relação à variável dependente, ERSA, as empresas, que possuem comitê de auditoria, evidenciaram um mínimo de 13,31% dos itens listados e investigados; o máximo foi de 89,91%

A identificação das características dos comitês de auditoria das 81 empresas da amostra levou em conta alguns aspectos quantitativos relacionados aos seus membros, como o número total, o número de independentes considerando a quantidade de membros com formação em Contabilidade, Finanças e Auditoria. Assim, foi possível verificar na Tabela 4 que apenas 21,49% das empresas possuem comitê constituído por homens e mulheres, enquanto os demais 78,51% são constituídos somente por homens. Esse resultado coincide com aquele encontrado por Thiruvadi e Huang (2011) no tocante às 299 empresas norte-americanas listadas no S&P Small Cap 600 no exercício de 2003. Thiruvadi e Huang (2011) constataram, ainda, a participação de no máximo duas mulheres em comitês de auditoria de 2,3% das empresas, resultado semelhante ao encontrado nesta pesquisa, ou seja, máximo de duas mulheres em 3% das empresas. Ressalta-se que a presença de duas mulheres foi observada no comitê de auditoria da CCR S. A., do setor de transporte, regulado pela ANTT, e no da Paranapanema S. A., do setor de metalurgia e siderurgia, que não é regulado.

Para análise econométrica, utilizaram-se os Testes de Chow (p-valor = 0,0000), Hausman (p-valor = 0,1356) e Breusch-Pagan (p-valor = 0,0000). A partir dos valores

obtidos, verificou-se que o melhor painel para os dados é o modelo de efeitos aleatórios. Em seguida, foram realizados os Testes de Wooldridge (p-valor = 0,0000) e de Breusch-Pagan-Godfrey (p-valor = 0,0000), para averiguar se o modelo apresentava problemas de autocorrelação e heterocedasticidade, nessa ordem. Com a rejeição das hipóteses de ausência de tais problemas, observou-se que o modelo é tanto autocorrelacionado quanto heterocedástico, e, como forma de corrigi-los, realizou-se o modelo de regressão em dados em painel, de efeitos aleatórios, cujos resultados estão evidenciados na Tabela 4.

**Tabela 5:** Resultado do modelo da regressão e testes aplicados

Variável	Coefficiente	Erro	P-valor
$\beta_0$	-0,01681	0,15972	0,77677
PDGN	0,05608	0,04445	0,21496
TCAUDIT	0,00197	0,00789	0,83388
ICAUDIT	0,04611	0,02077	0,02150
TAM	0,03624	0,01007	0,00000
GAF	0,02679	0,05722	0,66462
ROA	-0,10623	0,04590	0,02181
NDGC	-0,02980	0,03167	0,36035
Observações realizadas	81		

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em relação a variável PDGN, não foi significativa (p-valor = 0,21496), foram consideradas duas *proxies* com potencial de influenciar os relatórios de *disclosure* de ESG das entidades: o percentual de participação do gênero feminino (mulheres) em relação ao total de membros, e a representatividade mínima de três mulheres (Cucari *et al.* 2017; Ben-Amar; Chang; Mcilkenny, 2017; Birindelli *et al.* 2018; Bravo; Reguera-Alvarado, 2018; Martins; Ventura, 2020).

Quanto maior for o tamanho do comitê, maior será a variedade de conhecimentos tratados pelos seus membros, tornando assim mais eficaz o desempenho das atividades do comitê, conforme os estudos de Yang e Krishman (2005); Boulouta (2013); Cucari *et al.* (2017); Birindelli *et al.* (2018); Bravo e Reguera-Alvarado (2018); Qureshi *et al.* (2020); Wasiuzzaman e Mohammad (2020). É possível verificar que conforme a Tabela 5, a variável TCAUDIT não foi significativa (p-valor = 0,83388) considerando o nível de significância de 5%, contrariando, assim, os achados de Manfroi e Cunha (2014) e Appuhami e tashakor (2017); Bravo e Reguera-Alvarado (2018); Qureshi *et al.* (2020). Tal resultado demonstra que o tamanho do



comitê de auditoria não influencia significativamente a evidenciação de informações ambientais, isso porque o fato de a empresa divulgar informações relacionadas aos aspectos ambientais não é impulsionado pelo número de membros que compõem o seu comitê de auditoria. Até porque pode ocorrer a possibilidade de um comitê de auditoria considerado relativamente pequeno e, mesmo assim, ter ações inerentes para as tratativas das questões ambientais e, conseqüentemente, a sua divulgação.

O resultado da variável ICAUDIT foi significativa (p-valor = 0,02150) considerando o nível de significância de 5%, o que demonstra que a independência do comitê interfere na evidenciação ambiental das empresas estudadas, resultado este análogo aos estudos de Carcello *et al.* (2006); Cunha *et al.* (2014); Madi, Ishak e Manaf (2014), que verificaram uma relação positiva entre as variáveis. Isso pode ser explicado, segundo Allegrini e Greco (2011), porque membros independentes garantem a qualidade e a transparência dos relatórios, implicando a redução da assimetria informacional. Além disso, Lein (2002); Xie, Davidson III e Dadalt (2003); Yang e Krishnan (2005) Hanifa e Cooke (2005) argumentam que membros externos à organização são vistos como um mecanismo de monitoramento, tendo em vista que eles garantem que as empresas estejam atuando, de modo a proteger os interesses dos acionistas e dos demais *stakeholders*, assegurando, dessa forma, que elas tenham um comportamento socialmente responsável.

Sobre a variável TAM, pode-se observar que também é estatisticamente significativa (p-valor =0,000), o que evidencia claramente que o tamanho das empresas tem relação direta com a divulgação ambiental. Pode-se observar que este resultado converge com os estudos de Liu e Anbumozhi (2009), Huang e Kung (2010), Monteiro e Aibar-Guzmán (2010), Burgwal e Vieira (2014) e Chandok e Singh (2017) e Manta *et al.* , 2021 que apresentam uma relação positiva entre as variáveis, partindo-se do pressuposto de que, como as grandes empresas competem continuamente em uma economia global contando com um número expressivo de partes interessadas nos seus relatórios, passam assim a divulgar mais informações de cunho ambiental, como resposta às pressões sofridas, e para se legitimarem no ambiente no qual estão inseridas (Chandok; Singh, 2017; Lu; Taylor, 2018; Prates *et al.* 2019; Qureshi *et al.* 2020).

Quanto à variável GAF, verifica-se que ela não apresentou significância estatística (p-valor = 0,66462); isso comprova que o fato de as empresas estarem endividadas não tem influência na evidenciação das informações ambientais, que vai

ao encontro aos estudos realizados por Huang e Kung (2010), Giannarakis, Konteos e Sariannidis (2014) e Chandok e Singh (2017). Os credores de uma empresa, com maior alavancagem financeira, tornam-se mais influentes, e passam a exigir, dessas empresas, mais integridade corporativa e uma maior divulgação de informações. (Roberts, 1992; Huang; Kung, 2010).

Na variável ROA pode-se observar que ela apresentou significância estatística (p-valor = 0,02181), a um nível de 5% considera-se como negativa, porque a relação entre o desempenho organizacional e a divulgação de informações ambientais é negativa. Isso porque, as empresas com maior desempenho tendem a divulgar menos informações e o contrário também é verdadeiro. O desempenho financeiro de uma companhia tem também efeito positivo na divulgação voluntária em atendimento às demandas sociais (Helfaya; Moussa, 2017; Birindelli *et al.* 2018; Bektur; Arzova, 2020; Wasiuzzaman; Mohammad, 2020; Manta *et al.* 2021). É natural pensar que as empresas com melhor desempenho tenham uma maior probabilidade de investir recursos econômicos em atividades de engajamento socioambiental e a envolver-se com a preparação e a divulgação de informação voluntárias (Coluccia; Fontana; Solimene, 2018).

Por fim, mas não menos importante, a variável NDGC não obteve um resultado estatisticamente significativo (p-valor = 0,36035), demonstrando assim, que uma empresa mesmo esteja inserida em um dos níveis diferenciados de governança corporativa, não implica dizer que fará ela divulgar um número significativo de informações ambientais em relação àquelas que não estão classificadas em algum dos níveis da [B]<sup>3</sup>. Justifica-se considerando que as evidenciações das informações podem ser utilizadas como uma ferramenta capaz de reduzir as pressões políticas e sociais enfrentadas pelas organizações conforme afirma Patten (1991), sendo utilizada como um canal, por meio do qual elas respondem às necessidades dos seus *stakeholders* independentemente se fazem parte, ou não, de um dos segmentos de governança (Rivièregiordano; Giordano-Spring; Cho, 2018).

## 5. CONCLUSÃO

Os resultados mostram que os comitês de auditoria, em sua maioria, são constituídos somente por homens; e não há comitês formados exclusivamente por mulheres. Esses comitês possuem no mínimo três e no máximo sete membros, sendo

que a sua grande maioria possui entre três e cinco membros, sendo pelo menos um membro independente. Em cinco empresas estudadas foi possível verificar que a maioria dos membros do comitê tinha formação em Contabilidade, Finanças ou Auditoria. Os resultados da comparação de características como participação das mulheres (gênero), tamanho, independência dos membros dos comitês de auditoria e *accruals* discricionários entre as empresas reguladas e empresas não reguladas - não indicaram diferenças significativas entre elas.

Considerando a porcentagem do gênero feminino (mulheres) no conselho, uma *dummy* indicativa de uma, duas e por fim, três ou mais mulheres no conselho. Essa pesquisa teve como resultado da variável PDGN o total de 21,49% (deste percentual o número de empresas com uma ou duas mulheres no conselho de auditoria, totaliza-se 16,12% e com três mulheres apenas 5,37% das empresas). Percebeu-se maior significância estatística para uma ou mais mulheres, e a mesma significância foi reduzindo com o aumento da restrição, contrariando Konrad e Kramer (2008), onde para as empresas norte-americanas, existe um “número mágico” de pelo menos três mulheres no conselho.

É importante destacar que os resultados deste estudo não podem ser interpretados como uma relação de causa e efeito, em que quanto maior a participação da diversidade de gênero nos conselhos maiores ou melhores seriam os resultados das organizações, porque este estudo mantém as limitações dos diversos estudos citados, de tentar encontrar uma relação positiva e não uma relação causal. Os achados revelam que a característica de gênero não pode, isoladamente, garantir ou definir se as empresas divulgarão mais ou menos informações de cunho ESG. Aspectos individuais como experiência profissional, formação e aspectos macroeconômicos, como a cultura do país podem, conjuntamente, ser determinantes das estratégias e escolhas em cargos de alta gestão e podem sim, ser investigados em maior profundidade em pesquisas futuras. Fica evidenciado que, para a amostra analisada, a participação feminina na estrutura de governança corporativa das empresas, medida pelas *proxies* deste estudo, não foi capaz de favorecer o *disclosure* de cunho socioambiental e de governança (ESG).

Para evidenciar a necessidade da diversidade de gênero, ressalta-se que, além da pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2019, antes apresentada, tem-se também a pesquisa Panorama Mulher, realizada pela parceria entre a Talenses e Insper, em 2019, que consultou 532 empresas com sede

no Brasil, América do Norte e Europa e mostrou que apenas 19% dos cargos de liderança das empresas brasileiras são ocupados por mulheres. Mulheres ocupam 26% das posições de diretoria, 23% na vice-presidência, 16% nos conselhos e apenas 13% ocupam a presidência (Talenses & Insper, 2019). Conforme o mercado aumenta o foco na questão da diversidade de gênero, várias políticas afirmativas têm sido instituídas ao redor do mundo (como na Noruega, França, Suécia, Finlândia e Nova Zelândia) para incentivar o aumento da diversidade de gêneros na governança (Deloitte, 2019). Pelo exposto, verifica-se que esse contexto responde aos pressupostos levantados anteriormente.

Como limitações deste estudo, pode ser observado que o número de empresas que divulgam seus scores ESG ainda é relativamente baixo, limitando assim uma melhor análise dos dados disponíveis ou de forma conjunta intersetorial ou intrasetorial. Outro ponto a destacar como limitante, são as informações divulgadas nos formulários de referência, pois existem dados não informados e até inconsistentes, o que também tende a limitar a análise.

Os resultados deste estudo oferecem contribuições importantes para a discussão relacionada à diversidade de gênero e raça que promovam significativas divulgações sociais, ambientais e de governança (ESG) ao fornecer novas evidências provenientes das empresas listadas na [B]<sup>3</sup>, que sob a perspectiva da Teoria da Agência, se preocupam com riscos de reputação, imagem e atendimento à demanda de investidores preocupados com as questões de sustentabilidade, inclusão e diversidade. Nesse sentido, a representatividade destacada neste estudo, é aspecto determinante na probabilidade de ocorrência daquelas divulgações, e se associados a um maior tempo de mandato, podem contribuir para a ocorrência e ampliação das divulgações ESG das instituições.

Como sugestão para novas investigações das implicações dos constructos apresentados em outros mecanismos de governança, cargos de direção do escalão executivo das organizações, além das suas implicações em aspectos ligados à divulgação de resultados ou aspectos que se referem à qualidade das informações divulgadas que auxiliam no processo decisório dos stakeholders. Assim como, aumentar o número de pesquisas sobre a participação das demais diversidades (negros, indígenas, transexuais) na estrutura de governança para analisar qual impacto no processo de tomada de decisão e/ou no desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Albitar, K., Hussainey, K., Kolade, N., & Gerged, AM (2020). Divulgação ESG e empresa desempenho antes e depois do IR. *International Journal of Accounting & Information Management*, 28(3), 429-444. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-09-2019-0108>.
- Birindelli, G., Dell'atti, S., Iannuzzi, AP, & Savioli, M. (2018). Composição e atividade do conselho de administração: Impacto no desempenho ESG no sistema bancário. *Sustentabilidade*, 10(12), 4699. <https://doi.org/10.3390/su10124699>.
- Bravo, F., & Regueraÿalvarado, N. (2019). Divulgação do desenvolvimento sustentável: Relatórios ambientais, sociais e de governança e diversidade de gênero no comitê de auditoria Estratégia Empresarial e Meio Ambiente, 28(2), 418-429. <https://doi.org/10.1002/bse.2258>.
- Brugni, TV, Fávero, LPL, Klotzle, MC, & Pinto, ACF (2018). Conselhos de administração brasileira: uma análise à luz dos formulários de referência. *Avanços em Contabilidade Científica e Aplicada*, 11(1), 146-165. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110108>.
- Buallay, a., Hamdan, r., Barone, e., & Hamdan, A. (2020). Aumentar a participação feminina nos conselhos: Efeitos nos relatórios de sustentabilidade. *Jornal Internacional de Finanças e Economia*, 27(1), 111-124. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2141>.
- Céfaï, D. ; Pasquier, D. (2003). *Les sens du public*. Paris. PUF. GRI - Global Reporting Initiative. Manual de Implementação.2013. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-wo.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2023.
- Chen, J. C., Cho, C. H., & Patten, D. M. (2014). *Initiating disclosure of environmental liability information: An empirical analysis of firm choice*. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 681-692. » <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1939-0>.
- Colares, A. C. V.; Alves, K. C.; Miranda, L. T. G. Relação entre as características do comitê de auditoria e da auditoria independente das companhias abertas da B3. *Revista Ambiente Contábil*, v. 12, n. 1, 2020.
- Coluccia, D., Fontana, S., & Solimene, S. (2019). A Presença de Conselheiras nos Conselhos: Uma investigação empírica sobre seus efeitos na RSC. In: Paoloni, P., Lombardi, R. (eds) *Avanços em Gênero e Pesquisa Cultural em Negócios e Economia*. IPAZIA 2018. (pp. 151-165). *Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-00335-7\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-00335-7_10).
- Cucari, N., Esposito de Falco, S., & Orlando, B. (2018). Diversidade do conselho de administração e governança social ambiental: evidências de empresas italianas listadas. *Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Ambiental*, 25(3), 250-266. <https://doi.org/10.1002/csr.1452>.

Deloitte, (2019). Mulheres no Conselho. Recuperado em 15 de agosto, 2023 de <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/mulheres-no-conselho.html>>

Drucker. P. F. *The Theory of the Business*. Harvard Business Review Classics, 2017.

Eliwa, Y.; Aboud, A.; Saleh, A. *ESG practices and the cost of debt: Evidence from EU countries. Critical Perspectives on Accounting*, [s. l.], 2019.

Fatemi, A.; Glaum, M.; Kaiser, S. ESG performance and firm value: *The moderating role of disclosure. Global Finance Journal*, [s. l.], v. 38, p. 45–64, 2018.

Garcia, A. S., Mendes-Da-Silva, W., & Orsato, R. (2017). *Sensitive industries produce better ESG performance: evidence from emerging markets. Journal of Cleaner Production*, 150, 135-147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.180>.

Garcia, E. A. R., Carvalho, G. M., Boaventura, J. M. G., & Souza, J. M., Filho. (2021). *Determinants of corporate social performance disclosure: A literature review. Social Responsibility Journal*, 17(4), 445-468.

IBGC, Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. (2017). Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. Orientações sobre comitês de auditoria: melhores práticas no assessoramento ao Conselho de Administração. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Instituto Dos Auditores Independentes Do Brasil. São Paulo, SP: Ibgc/Ibracon, 88p.

Jensen, M. C.; Meckling, W. H. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

Kim, I., Ryou, J. W., & Yang, R. (2020). *The color of shareholders' money: Institutional shareholders' political values and corporate environmental disclosure. Journal of Corporate Finance*, 6.4 <https://doi:10.1016/j.jcorpfin.2020.101704>

Lourenço, I. C., & Branco, M. C. (2013). *Determinants of corporate sustainability performance in emerging markets: the Brazilian case. Journal of Cleaner Production*, 57, 134-141. <https://doi:10.1016/j.jclepro.2013.06.013>.

Low, D. CM; Roberts, H.; Whiting, R. (2015). *H. Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia, and Singapore. Pacific-Basin Finance Journal*, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2015.02.008>

Mcbrayer, G. A. (2018). *Does persistence explain ESG disclosure decisions?. Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1074-1086. <https://doi:10.1002/csr.1521>.

Miralles-Quirós, M. M., Miralles-Quirós, J. L., & GONÇALVES, L. M. V. (2018). *The value relevance of environmental, social, and governance performance. The Brazilian case Sustainability*, 10, 574. <https://doi:10.3390/su10030574>.

Ntim, CG, & Soobaroyen, T. (2013). Governança Corporativa e Desempenho em Corporações Responsáveis: Novos insights empíricos a partir de uma estrutura Neo-Institucional. *Governança Corporativa: Uma Revisão Internacional*, 21(5), 468-494. <https://doi.org/10.1111/corg.12026>.

OIT, Organização Internacional do Trabalho. (2019). Mulheres na liderança trazem melhor desempenho para as empresas, diz relatório. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2019/05/1673361>. Acesso em: 23 jun. 2023.

Qureshi, MA, Kirkerud, S., Theresa, K., & Ahsan, T. (2020). O impacto da sustentabilidade (ambiental, social e de governança) divulgação e diversidade do conselho sobre o valor da empresa: o papel moderador da sensibilidade do setor. *Estratégia Empresarial e Meio Ambiente*, 29(3), 1199-1214. <https://doi.org/10.1002/bse.2427>


Silveira, ADM, & Donaggio, ARF (2019). A importância da diversidade de gênero nos conselhos de administração para a promoção da responsabilidade social corporativa. *DESC – Direito, Economia e Sociedade Contemporânea*, 2(2), 11-42 <https://doi.org/10.33389/desc.v2n2.2019.p11-42>.

Talenses e Insper. (2019). Panorama Mulher. Disponível em: <<http://online.fliphtml5.com/gbcem/bczq/#p=1>>

Wasiuzzaman, S., & Wan Mohammad, WM (2020). Diversidade de gênero do conselho e transparência da divulgação ambiental, social e de governança: evidências da Malásia. *Economia gerencial e de decisão*, 41(1), 145-156. <https://doi.org/10.1002/mde.3099>.

Zask, J. (2004). *L'enquête sociale comme inter-objectivation*. In : Karsenti, B. ; Quéré, *La Croyance et l'Enquête : Aux sources du pragmatisme*. Paris. Ed. de l'EHESS.

Zhou, H.; Owusu-Ansah, S.; Maggina, A. *Board of directors, audit committee, and firm performance: evidence from Greece*. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, v. 31, p. 20-36, 2018.



**Capítulo 5**  
**A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DO CEO NA**  
**ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**  
**CORPORATIVA DAS EMPRESAS DE ENERGIA ELÉTRICA**  
**LISTADAS NA B3**

***Tailana Paixão Da Silva***  
***Vinícius Silva Batista Amutares***  
***Lívia Maria da Silva Santos***



# A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DO CEO NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA DAS EMPRESAS DE ENERGIA ELÉTRICA LISTADAS NA B<sup>3</sup>

***Tailana Paixão Da Silva***

*tailana.paixao21@gmail.com*

***Vinícius Silva Batista Amutares***

*viniciusbttts1994@gmail.com*

***Prof<sup>a</sup>. Ma. Livia Maria da Silva Santos***

*livia.santos@unir.br*

*Orientadora*

## **RESUMO**

Os *Chief Executive Officers* (CEOs) são responsáveis pelas tomadas de decisões estratégicas nas organizações. De acordo com a Teoria dos Escalões Superiores, as características observáveis dos CEOs podem ser usadas para explicar as escolhas estratégicas que eles fazem, incluindo a formulação e implementação de políticas de Responsabilidade Social Corporativa. Sendo assim, o objetivo da presente pesquisa é investigar quais características demográficas do CEO influenciam a adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa das empresas do setor de energia elétrica listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), no período de 2015 a 2020. Trata-se de uma pesquisa descritiva, documental, qualitativa e quantitativa, cujos dados foram coletados nas Demonstrações Financeiras Padronizadas, Formulários de Referência e Relatórios de Sustentabilidade e/ou Relatórios Anuais das empresas. Os resultados da pesquisa mostraram que as variáveis gênero e posse influenciam a adoção de práticas de RSC, enquanto que a idade não influencia; já as características organizacionais de tamanho e rentabilidade influenciam a RSC de forma positiva e negativa, respectivamente. Conclui-se, portanto, que as características observáveis do CEO, conforme preconiza a Teoria dos Escalões Superiores, com exceção da idade, são determinantes para a adoção de práticas de RSC.

**Palavras-chave:** CEO; Responsabilidade Social Corporativa; Energia Elétrica.

## **ABSTRACT**

Chief Executive Officers (CEOs) are responsible for making strategic decisions in organizations. According to the Top Level Theory, the observable characteristics of CEOs can be used to explain the strategic choices they make, including the formulation and implementation of Corporate Social Responsibility policies. Therefore, the objective of this research is to investigate which demographic characteristics of the CEO influence the adoption of Corporate Social Responsibility practices by companies in the electricity sector listed in Brazil, Bolsa, Balcão (B3), in the period from 2015 to 2020. is a descriptive, documentary, qualitative and quantitative research, whose data were collected in the Standardized Financial Statements, Reference Forms and Sustainability Reports and/or Annual Reports of the companies. The research results showed that the variables gender and ownership influence the adoption of CSR practices, while age does not influence; on the other hand, organizational characteristics of size and profitability influence CSR positively and negatively, respectively. It is concluded, therefore, that the observable characteristics of the CEO, as recommended by the Theory of Higher Echelons, with the exception of age, are decisive for the adoption of CSR practices.

**Keywords:** CEO, Corporate social responsibility, Electric Power

## **1. INTRODUÇÃO**

O estudo de Hambrick e Mason (1984) aponta que os *Chief Executive Officers* (CEOs), ou diretores executivos, e outros membros do alto escalão, são responsáveis pelas tomadas de decisões estratégicas nas organizações. De acordo com Arena, Michelin e Trojanowski (2018) e Hambrick e Mason (1984), a perspectiva dos escalões superiores concentra-se nos traços de personalidade dos executivos, como os principais preditores de desempenho organizacional, porque as decisões estratégicas complexas das empresas são, em grande parte, resultado dos fatores comportamentais dos executivos.

As raízes da Teoria dos Escalões Superiores (TES) encontram-se na Teoria Comportamental da Empresa (CYERT; MARCH, 1963). Essa teoria aborda duas vertentes: as particularidades observáveis e as características psicológicas; baseando-se nelas, os executivos estruturam suas decisões. Finkelstein e Habrick (1990) retratam que a TES é concretizada na premissa de que as decisões dos gestores são alcançadas por suas experiências, valores e personalidade, que, por sua vez, influenciam a interpretação das situações que enfrentam (HAMBRICK, 2007).

Estudos de Hambrick (1984) defendem que as características observáveis podem ser usadas para explicar a estratégia corporativa. Um pressuposto base destas pesquisas é que as características observáveis são indicadores demográficos úteis de experiências individuais, competência, valores, estilos cognitivos e fontes de informação (JEHN *et al.*, 1999). Hambrick e Mason (1984) argumentam que as características observáveis, tais como idade, experiência, formação e gênero, moldam os valores e crenças dos gestores individuais e podem ser vistos como aproximações válidas para habilidades cognitivas subjacentes, valores e conhecimentos. Segundo a TES, a aprendizagem gerencial ocorre durante os primeiros anos na empresa; em seguida, após o sucesso e aprendizagem inicial, os gerentes tendem a escolher, psicologicamente, estratégias que se sentem confortáveis (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996).

As medidas organizacionais são tomadas pelos diretores executivos, ou pelas equipes de gerenciamento, que possuem a responsabilidade da escolha estratégica da organização, e essas decisões, conseqüentemente, podem afetar o desempenho (LO; FU, 2016). Dentre as preferências estratégicas da organização, mencionam-se as ações relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Segundo Shommer (2000) e Shommer, Rocha, Fischer (1999), o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) parte do princípio de que a atuação empresarial beneficia compromissos com toda a cadeia produtiva da organização, como, por exemplo, clientes, funcionários e fornecedores, bem como as comunidades, o ambiente e a sociedade.

A Responsabilidade Social, de acordo com o Instituto Ethos (2003), é o modelo de gerenciamento que se estabelece pela junção ética e transparente da organização com os mais variados públicos, e pelo estabelecimento de metas empresariais, que são capazes de estimular o desenvolvimento sustentável da sociedade, tendo em consideração a preservação dos recursos ambientais e culturais. Os relatórios de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) comunicam tais práticas sustentáveis.

A RSC surgiu na década de 1950, sendo Bowen (1957) um de seus anunciadores. O autor apoiou-se na ideia de que os negócios são centros indispensáveis de poder e decisão e que as ações das empresas atingem a vida dos cidadãos em inúmeros pontos; indagou quais as responsabilidades com a sociedade que se espera dos “homens de negócios”, e protegeu a ideia de que as empresas devem assimilar melhor seu impacto social, e que o desempenho social e ético deve

ser avaliado através de auditorias e devem ainda ser incorporados ao gerenciamento de negócios.

Atualmente, a sociedade está mais atenta e tem uma maior conscientização sobre o assunto, gerando maior pressão sobre as empresas, para que invistam em responsabilidade social. Srour (2000) afirma que, em um mercado competitivo, a sociedade tem optado por valorizar empresas éticas, que exercem a cidadania corporativa.

De acordo com Mendes, Vieira e Chaves (2009), a RSC possui, pelo menos, dois benefícios que movimentam as práticas da responsabilidade social das empresas. O primeiro deles é subtrair consideravelmente as indagações e dúvidas quanto ao seu comportamento ético, e o segundo, proporcionar que a empresa se diversifique no mercado competitivo, em funções de atuações sociais, e, com isso, obtenha retornos financeiros.

Um Estudo realizado pela Universidade Nacional Chiao Tung, em 2012, na Cidade de Hsinchu, Taiwan, revela que as características demográficas, como sexo, idade, posse, especialização educacional e a nacionalidade dos CEOs podem influenciar as ações de RSC. O estudo mostra que a posse, gênero e a especialização educacional estão mais correlacionados com tais práticas.

No setor de energia elétrica, diretrizes internacionais, leis, regulamentos de financiadores multilaterais, estatais e privados, e políticas e programas voluntários dos empreendedores geraram meios de retribuição de impactos sociais dos empreendimentos, ligados a iniciativas para melhoria de condições de vida das comunidades onde se inserem. (BENEVIDES, 2020).

Segundo Siksnylyte e Stjepcevic (2017), o setor de energia tem grande importância para a sociedade, pois é responsável por gerar e distribuir energia elétrica, e deve desempenhar um papel na promoção de Responsabilidade Social Corporativa.

Diante do exposto, a presente pesquisa se propõe a responder o seguinte questionamento: **Quais características demográficas dos CEOs influenciam a adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa das empresas do setor de energia elétrica listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B<sup>3</sup>)?**

Sendo assim, o objetivo da pesquisa é investigar quais características demográficas do CEO influenciam a adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa das empresas 1' do setor de energia elétrica listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B<sup>3</sup>).

Os estudos sobre as práticas de RSC têm se tornado comum, nos últimos anos (BHATTACHARYA; SEN, 2010; MATHIS; MATHIS, 2012; FREGUETE; NOSSA; FUNCHAL, 2015; SOSCHINSKI; BRANDT; KLANN, 2019). No entanto, observou-se a carência de pesquisas nacionais relacionando esta temática com as características do CEO. A maioria dos estudos sobre RSC, especialmente os de natureza empírica, segundo Manner (2010), ignorou o papel dos líderes corporativos na formulação e implementação de iniciativas de RSC. Com isso, esta pesquisa propõe-se preencher tal lacuna, contribuindo, assim, com a literatura sobre o tema.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Teoria dos Escalões Superiores - TES**

A tomada de decisão é uma peça importante na administração das empresas. A gestão das empresas é construída com as decisões de diferentes níveis. A agilidade, a precisão e a execução da tomada de decisão afetam diretamente sua qualidade, que, de certa forma, possui grande influência sobre o efeito da gestão das empresas e sobre a eficiência da equipe (GUO *et al.*, 2011).

A teoria dos escalões superiores (TES), apresentada por Hambrick e Mason (1984), sugere que os resultados e processos estratégicos organizacionais são uma função das características gerenciais dos gestores superiores. O principal conceito da teoria é que as escolhas estratégicas, diferente das decisões operacionais, são mais provenientes de fatores comportamentais do que de cálculo mecânico para a otimização da economia.

Segundo Hambrick e Mason (1984), a Teoria dos Escalões Superiores é um modelo de processamento de informação comportamental, e é traçada em duas ideias centrais. A primeira é que os executivos atuam com base em suas interpretações personalizadas das situações estratégicas que enfrentam, e segundo, estas interpretações são uma função das experiências, valores e personalidades dos executivos (HAMBRICK; MASON, 1984).

A TES argumenta que os valores, experiências e personalidades da equipe de gestão do topo interferem nas escolhas estratégicas da organização, bem como no sucesso dessas escolhas (HAMBRICH, 2007). Para entender por que as organizações fazem o que fazem ou tem o desempenho que tem, deve-se considerar os vieses e as disposições de seus atores mais poderosos, que são os executivos do

alto escalão (HAMBRICH; MASON, 1984). Li (2016) sustenta que a experiência e o conhecimento das equipes de gestão do topo podem criar recursos e capacidades estratégicas para toda a empresa.

As pesquisas empíricas sobre a TES têm se concentrado nas características observáveis dos CEOs, tais como a idade, gênero, formação educacional, tempo de empresa, experiências passadas no cargo, tendo em vista ser elas proxies válidas e bons elementos que representam as habilidades cognitivas, os valores e conhecimentos dos CEOs (HAMBRICK; MASON, 1984; AMRAN; ISHAK; ARIPIN, 2014).

Segundo Karake (1995), a idade induz na aversão/aprovação de riscos que, por consequência, impacta o desempenho organizacional. Com relação ao gênero, homens e mulheres possuem desempenhos distintos em relação à aceitação/aversão a riscos (SANTOS *et al.* 2017). Já com relação à experiência profissional, Hambrich e Mason (1984) apresentam duas vertentes: 1) Maior tempo de experiência pode ampliar a socialização e, desse modo, gerar melhor desempenho empresarial; 2) Maior tempo no cargo torna o gestor mais rígido a mudanças e acomodado, gerando pouco desempenho organizacional.

A formação educacional (escolaridade) é outra característica constantemente marcada nos estudos da TES, estando associada à habilidade de reproduzir e implementar soluções dinâmicas. Gestores com maior conhecimento apresentam uma atitude mais ajustável e receptiva em relação à inovação (LI; TAN, 2009). O grau de educação também está associado à capacidade cognitiva, avaliando as competências de controle de recursos e de ameaças de cada indivíduo (YANG; ZIMMERMAN; JIANG, 2011).

Dentre as perspectivas da referida Teoria, Hambrich (2007) afirma que as equipes de escalões superiores heterogêneas, compostas por gerentes com diferentes habilidades e perfis demográficos, podem explicar as diferenças nas escolhas estratégicas, inovação e desempenho de empresas. Nesse cenário, a teoria do Alto Escalão (HAMBRICK; MASON, 1984; HAMBRICK, 2007) embasa a influência do comportamento do gestor, a partir de suas características, sobre as decisões econômicas e sociais das corporações.

Huang (2012) argumenta que a RSC é uma escolha estratégica e, portanto, a composição demográfica executiva tem um impacto sobre a empresa. Dessa forma, o presente estudo fundamenta-se nos princípios da teoria dos escalões superiores, ao

analisar as características pessoais dos gestores e a sua relação com a RSC das empresas de energia elétrica.

## 2.2 Responsabilidade Social Corporativa - RSC

O termo Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido muito discutido em trabalhos acadêmicos, desde a publicação de Howard Rothmann Bowen, de 1953, intitulada *Social Responsibilities of the Businessman*, e vem se consolidando não só no meio acadêmico, mas também no empresarial (PATIAS *et al.*, 2017). O entendimento geral dos conceitos é que esta engloba atitudes e práticas adotadas para promover ou melhorar a qualidade de vida da população local e global. São variadas as abordagens sobre esse tema nas organizações.

A definição de RSC segue sendo ligada aos pontos de vista e perspectivas de autores, apresentando diversos entendimentos no meio científico, apresentando mudanças significativas, passando de ser apenas uma atitude altruísta e filantrópica das empresas, para desenvolver um papel como agente social, com ações que antes era apenas do estado (ZACCARIOTTO; CHIARINOTTI; CARVALHO, 2015).

Bowen (1953) define RSC como aquela que se refere: “às obrigações das organizações de buscarem determinadas políticas, de tomarem certas decisões ou de seguirem linhas de ação desejáveis em objetivos e valores para a sociedade”. Segundo Ashley (2005), a RSC se trata de ações da organização, assumindo seu papel como agente social, a fim de melhorar o desenvolvimento econômico sustentável e a qualidade de vida, participando da sociedade ativamente e com a comunidade entorno das organizações, desenvolvendo sua posição como cidadã.

Alguns estudiosos, no entanto, defendiam ideias contrárias a essa lógica. Friedman (1984) esclarece que não é papel das empresas atuar como organização social e desenvolver ações de questões sociais, pois este é o dever da sociedade, estado e governo, e as organizações devem apenas se preocupar em lucrar. Seguindo esse mesmo raciocínio, Durão (2001) argumenta que as organizações devem ter, como único objetivo, usar seus recursos para se dedicar às atividades empresariais, com o intuito de maximizar seus lucros, devendo, portanto, evitar se engajarem em ações que as afastem desse objetivo. No século XX, período marcado pelo liberalismo econômico, as empresas imaginavam que estariam efetivando seu papel social, unicamente ampliando seus lucros, pagando seus tributos e oferecendo empregos

para a sociedade (TENÓRIO, 2006).

Este modelo econômico liberal presumia que as ações sociais não contribuíam para o desenvolvimento da sociedade, mas, com o passar do tempo, em razão da pressão da população, as empresas promoveram ações sociais, auditoria social, código de conduta, sustentabilidade, filantropia, gestão ambiental e desenvolvimento sustentável no seu gerenciamento (AECA, 2004). Ou seja, RSC é um método de promover uma imagem positiva e sustentável no mercado.

Srour (2000) afirma que, em um mercado competitivo, a sociedade tem decidido prestigiar empresas éticas, que promovem a cidadania corporativa. A RSC está ligada à sustentabilidade das empresas, mostrando que empresas que estiveram socialmente engajadas tiveram efeitos positivos a longo prazo (FREGUETE; NOSSA; FUNCHAL, 2015).

As organizações, antes da adoção de práticas de RSC no meio organizacional, eram vistas como possuidoras de atributos egocêntricos, não se envolvendo em ações ambientais e sociais, não se preocupando com a qualidade de vida e bem-estar de seus funcionários e da comunidade (CARVALHO, 2013).

As empresas são constantemente atraídas pela conveniência dos benefícios em adotar condutas de responsabilidade social, como reconhecimento da marca e da organização, possibilitando também implementar melhorias nos processos internos, integralizando a gestão em questões sociais, econômicas e ambientais, representado pela tríplice da sustentabilidade – Triple Bottom Line conforme apresenta a Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

Conceição *et al.* (2011), Gisbert e Lunardi (2012), Oliveira *et al.* (2012) e Sousa *et al.* (2014) explicam a forma que as organizações acabam por implementar a RSC dentro das empresas, e certificam que há uma implicação positiva da responsabilidade social e ética no resultado da organização. Esse sucesso está relacionado ao capital de reputação, que está diretamente ligado à reputação das organizações. Quando elas adotam medidas de responsabilidade social, realizando compromissos de forma correta, acabam por agregar valor à organização, facilitando futuras negociações e oportunidades de negócios, e aumentando também o valor de bens intangíveis, além de garantirem um comportamento ético e conduta livre de incertezas e indagações; a adoção de práticas de RSC é, portanto, um diferencial no mercado (MACHADO FILHO, 2016).

Segundo Hunt *et al.* (1990), só há organizações socialmente engajadas em



práticas de RSC, se houver CEOs responsáveis e dispostos a colocar tais práticas acima dos interesses corporativos, de forma a favorecer ações responsáveis. É de responsabilidade do CEO, portanto, incentivar e espalhar para a organização o interesse em se praticar ética e responsabilidade social nas ações sociais (WALDMAN *et al*, 2006). A RSC possibilita aos líderes de negócios uma visão holística do mundo. Para alcançar uma empresa sustentável, o CEO deve ser comprometido com os valores da organização e com a RSC (PATIAS *et al.*, 2017).

## **2. 3 Formulação das hipóteses de pesquisa**

Com o propósito de verificar se as características demográficas dos CEOs influenciam a adoção de práticas de RSC das empresas de energia elétrica, foram formuladas três hipóteses de pesquisa, a partir da literatura sobre o tema.

### **2.3.1 Gênero do CEO**

Estudos indicam que o gênero causa diferenças no desempenho das empresas e que a participação feminina na gestão melhora a governança corporativa e o desempenho da empresa (CAMPBELL; MINGUEZ-VERA, 2010; PENI, 2012). De acordo com Setó-Pamies (2013), a questão da diversidade de gênero, principalmente na gestão de topo, vem chamando a atenção das empresas, tendo em vista as consequências positivas do aumento da presença de mulheres em cargos de gestão.

Quando comparadas aos homens, as mulheres são afetuosas, prestativas, gentis, sensíveis ao relacionamento interpessoal, carinhosas e preocupadas com o bem-estar dos outros (EAGLY *et al.*, 2003). As CEOs mulheres tendem a possuir certas características psicológicas que podem torná-las mais sensíveis às reivindicações das partes interessadas, aumentando, assim, a sua importância (SETÓ-PAMIES, 2013). Brennam e McCafferty (1997) expõem que as mulheres executivas, por exemplo, podem ter uma melhor compreensão do comportamento do consumidor e das necessidades dos clientes, podendo criar, com isso, uma vantagem competitiva para empresas lideradas por mulheres.

Nessa perspectiva, a CEO feminina pode se envolver em questões de natureza estratégica relacionadas à construção de relacionamentos com suas partes interessadas, adotando abordagens de longo prazo, que contribuem para a RSC ser

eficaz. Além disso, no mundo dos negócios, a mulher tem um estilo de liderança mais cooperativo, enquanto que o dos homens é mais competitivo. A partir disso, homens e mulheres têm valores diferentes, no que se refere às práticas de RSC (EAGLY; CARLI, 2003; SETÓ-PAMIES, 2013; REHMAN; KHAN; KHAN, 2021). Espera-se, dessa forma, encontrar uma relação negativa entre o gênero do CEO com a RSC, uma vez que será utilizada uma variável *dummy*, em que se o CEO for homem, assumirá valor 1, e se for mulher, valor 0.

**Hipótese 1:** O gênero do CEO está negativamente relacionado com a Responsabilidade Social Corporativa.

### 2.3.2 Idade do CEO

A idade, uma das características inferidas na Teoria dos Escalões Superiores, é uma característica demográfica importante, uma vez que afeta a atitude, comportamento, preferências e o padrão de pensamento do indivíduo (HAMBRICK; MASON, 1984; SERFLING, 2014). Por natureza, tanto física quanto psicologicamente, as pessoas mais velhas são diferentes das mais jovens. As motivações e incentivos de uma pessoa tendem a mudar com a idade, além da idade servir como um indicador evidente, que reflete as preocupações de carreira de um gerente, afetando, conseqüentemente, a tomada de decisão estratégica de um líder (GIBBONS; MURPHY, 1992; LI; LOW; MAKHIJA, 2017).

Hambrick e Mason (1984) explicam que os CEOs com menos idade são mais sujeitos a correr riscos do que os mais velhos. À medida que envelhecem, os diretores executivos tendem a se tornarem mais conservadores, preocupados com a reputação e, portanto, avessos ao risco (CHOWDHURY; FINK, 2017; MACCRIMMON; WEHRUNG, 1990), ao contrário dos mais jovens, que adotam escolhas estratégicas mais arriscadas (PETRENKO et al., 2015). Além disso, Ashton e Lee (2016) pontuam que estudos sugerem que os mais velhos são mais cuidadosos, por serem mais responsáveis, em comparação aos mais jovens.

Liu (2020) argumenta que as preferências dos CEOs pela vida tranquila aumentam com a idade, implicando dizer que os mais velhos não estão dispostos a iniciar movimentos arriscados ou a se defenderem intencionalmente contra riscos potenciais. Neste sentido, como forma de enfrentarem potenciais riscos e manterem a sua reputação, os CEOs mais velhos estão mais dispostos a iniciar atividades de

RSC, que servem como uma abordagem eficaz para adquirir legitimidade social e proteção contra riscos, além de levar em consideração os interesses e benefícios de diferentes partes interessadas, incluindo funcionários, clientes e comunidade, levando a organização à iniciativas de RSC positivas (LIU, 2020).

Nesta perspectiva, espera-se encontrar uma relação positiva entre a idade do CEO e a adoção de práticas de RSC.

**Hipótese 2:** A idade do CEO está positivamente relacionada com a Responsabilidade Social Corporativa.

### 2.3.3 Posse do CEO

A posse diz respeito ao tempo que o CEO ocupa o cargo de diretor executivo. Baysinger e Hoskisson (1990) apontam que, conforme o mandato do CEO avança, mais conhecimento específico da organização ele terá, e uma maior capacidade de monitorar e fornecer recursos valiosos, que pode melhorar o desempenho financeiro das empresas. Hambrick e Mason (1984) afirmam que a experiência do gestor do alto escalão está relacionada ao tempo que ele ocupa o seu cargo, implicando dizer, pois, que quanto mais tempo no cargo, mais experiente ele é, e, como consequência, ele fará escolhas estratégicas que promovam o crescimento organizacional.

Dentre essas escolhas, está a RSC, que está se tornando, cada vez mais, uma questão estratégica, com importantes implicações competitivas para as empresas e benefícios na gestão de riscos, redução de custos, acesso a capital, relacionamento com o cliente e capacidade de inovação. Ao aceitar sua responsabilidade social, as organizações podem obter a confiança dos seus *stakeholders*, criando, com isso, um ambiente no qual elas podem investir para inovar, obter retornos adequados sobre esses investimentos e continuar crescendo (SETÓ-PAMIES, 2013).

A partir disso, propõe-se que quanto maior o tempo de mandato de um CEO, maior será a adoção de práticas de RSC pelas empresas.

**Hipótese 3:** A posse do CEO está positivamente relacionada com a Responsabilidade Social Corporativa.

## 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, documental, qualitativa e

quantitativa. É descritiva, uma vez que tal pesquisa, segundo Cervo, Bevilan e Silva (2007), tem a função de observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. É documental, pois foram utilizadas as Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs), os Formulários de Referência, disponíveis no *site* da B3, e os Relatórios de Sustentabilidade e/ou Relatórios Anuais, disponíveis nos *sites* das empresas estudadas.

É ainda qualitativa, uma vez que se fez uso da análise de conteúdo, a fim de interpretar as informações sobre RSC que as empresas de energia elétrica evidenciaram em seus relatórios; e quantitativa, tendo em vista o emprego de técnicas estatísticas. Tal pesquisa utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros (MICHEL, 2005).

O universo da pesquisa é formado por todas as empresas que negociam ações na Brasil, Bolsa, Balcão (B3), pertencentes ao setor de energia elétrica, no período de 2015 a 2020, totalizando 61 empresas. Considerando que alguns dados dos CEOs das empresas Celg-D e FG Energia não estavam disponíveis em seus relatórios, tais empresas foram eliminadas da análise, chegando-se, portanto, a uma amostra de 59 empresas.

Para determinar a variável dependente, foi utilizado um conjunto de categorias, composto por 47 itens, adaptado do trabalho de Young e Marais (2012), conforme demonstrado no Quadro 1, sendo estes itens analisados por meio da técnica da análise de conteúdo.

**Quadro 1: Categorias para análise da divulgação de informações sobre RSC**

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Itens</b>
<b>Trabalho</b>	<b>Luta contra a discriminação</b>	Diversidade
	<b>Condições de trabalho</b>	Condições de trabalho (saúde, segurança)
		Gerenciamento de risco para funcionários (processos)
		Trabalho/equilíbrio de vida
	<b>Desenvolvimento de carreira</b>	Educação de funcionários/desenvolvimento humano, treinamento/carreiras
<b>Ética</b>		Código de conduta ou ética
		Função de denúncia

<b>Comunidade</b>		Programas de saúde
		Escola / programas de educação
		Desenvolvimento do emprego local
		Filantropia
<b>Meio Ambiente</b>	<b>Prevenção da poluição</b>	Prevenção de poluição da água
	<b>Mitigação e ação de mudança climática</b>	Aquecimento global (iniciativas de redução de emissões)
	<b>Uso de recursos sustentáveis</b>	Uso eficiente e reutilização da água
		Desenvolvimento ou exploração de novas fontes de energia
		Tratamentos de resíduos / iniciativas de reciclagem
	<b>Gestão ambiental</b>	Gestão ambiental estratégica
		Despesas de proteção ambiental
		Gerenciamento de risco
		Parcerias em projetos ambientais
	<b>Proteção e restauração do ambiente natural</b>	Rearborização
	Proteção da biodiversidade	
<b>Comportamento Empresarial</b>	<b>Questões do consumidor</b>	Utilização de substâncias tóxicas
		Porcentagem do orçamento de P & D desenvolvida à RSC
		Pesquisa de mercado sobre as necessidades ou expectativas de RSC dos clientes
		Produtos de RSC (verde, ético, etc.)
		Publicidade de RSC para clientes / Marketing responsável
		Informações fornecidas aos consumidores, medindo sua satisfação
	<b>Compra socialmente responsável</b>	Políticas internas sobre critérios de compra
		Gerenciamento de relações com fornecedores
	<b>Práticas operacionais justas</b>	Anti-corrupção (unidades de negócio analisadas para risco de corrupção, funcionários treinados, políticas anticorrupção)
		Concorrência normal (evitar comportamentos anticoncorrenciais)
	<i>Compliance</i> com regulamento	
<b>Finanças e Governança</b>	<b>Finanças e RSC</b>	Investimentos em RSC
	<b>Princípios de governança</b>	Responsabilidade em relação às partes interessadas ( <i>Accountability</i> )
		Relacionamento com investidores
		Respeito dos princípios de governança
<b>Política de RSC</b>	<b>Formalização da política de RSC</b>	Definição de objetivos de RSC

	Avaliação dos resultados de RSC
<b>Estrutura organizacional da RSC</b>	Presença de um gestor de topo responsável pela RSC (ou desenvolvimento sustentável) no conselho
	Comitê de sustentabilidade no conselho
<b>Sistemas de RSC</b>	Programa de treinamento para os funcionários corporativos em RSC
	Programas de treinamento para partes interessadas corporativas em RSC
	Suporte ao empreendedorismo interno em RSC
	Parcerias com partes interessadas no nível corporativo (ONGs, estado, etc.)
	Reunião anual com as partes interessadas sobre RSC
	Publicação de um relatório de RSC

Fonte: Adaptado de Young e Marais, 2012.

Para cada item divulgado, atribuiu-se o valor 1, e, caso contrário, 0. Posteriormente, realizou-se a razão entre o número de itens divulgados e o total de itens que compõe o conjunto de categorias.

O Quadro 2 apresenta as variáveis que foram utilizadas na pesquisa, assim como a forma como cada uma foi calculada e a relação esperada entre as variáveis independentes e de controle com a variável dependente.

**Quadro 2: Variáveis utilizadas na pesquisa**

Variáveis	Tipo	Descrição	Cálculo	Relação Esperada
<b>RSC</b>	Dependente	Práticas de Responsabilidade Social Corporativa	(1) para os itens que foram divulgados, (0) para os que não foram; posteriormente, obtém-se o total de elementos e verifica-se a proporção do item divulgado em relação ao total de itens do conjunto de categorias.	
<b>GENERO</b>	Independente	Gênero do CEO	Variável <i>dummy</i> , sendo (1) para o gênero masculino e (0) para o gênero feminino	-

<b>IDADE</b>	Independente	Idade do CEO	Idade do CEO, com base na sua data de nascimento	+
<b>POSSE</b>	Independente	Posse do CEO	Número de anos em que o executivo ocupou a posição de CEO	+
<b>TAM</b>	Controle	Tamanho da Empresa	Logaritmo Natural do Ativo Total	+
<b>RENT</b>	Controle	Rentabilidade	ROA = Lucro Líquido/Ativo Total	+

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Observa-se, no Quadro 2, que as variáveis independentes equivalem às hipóteses de pesquisa, que são as características demográficas dos CEOs. Já as variáveis de controle são o Tamanho da Empresa e a Rentabilidade, que são, conforme afirmam Appuhami e Tashakor (2017), características organizacionais que podem influenciar a divulgação de RSC de uma empresa.

A variável dependente, relacionada à divulgada da RSC, foi coletada nas DFPs, a saber, Relatórios da Administração e Notas Explicativas, nos Formulários de Referência, disponíveis no *site* da B<sup>3</sup>, e nos Relatórios de Sustentabilidade e Relatórios Anuais, disponíveis nos *sites* das empresas; as variáveis independentes foram coletadas no Formulário de Referência, no item 12.5/6, que trata da Composição e experiência profissional da Administração e do Conselho Fiscal; e as variáveis de controle foram coletadas na base de dados Econômica.

Posteriormente, as hipóteses foram testadas utilizando o modelo de regressão de dados em painel desbalanceado, considerando a falta de dados de algumas variáveis, ao longo dos anos (GUJARATI; PORTER, 2011, p. 47). Marques (2000) aponta que a vantagem em utilizar esse modelo se dá em virtude do controle das diferenças individuais, sendo possível medir isoladamente os resultados obtidos através de cada diferença existente em cada observação; sendo assim, é possível estimar o desenvolvimento de um indivíduo das variáveis no período da pesquisa.

Sendo assim, tem-se o seguinte modelo econométrico:

$$RSC = \beta_0 + \beta_1 \text{GENERO} + \beta_2 \text{IDADE} + \beta_3 \text{POSSE} + \beta_4 \text{TAM} + \beta_5 \text{RENT} + \varepsilon$$

Onde:

RSC = Práticas de RSC

GENERO = Gênero do CEO

IDADE = Idade do CEO

POSSE = Posse do CEO

TAM = Tamanho da Empresa

RENT = Rentabilidade

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, estão apresentados os resultados da pesquisa, por meio da análise descritiva dos dados e da análise econométrica, sendo esta necessária para testar as hipóteses da pesquisa e, com isso, verificar a influência das variáveis independentes e de controle na variável de interesse.

##### 4.1 Análise descritiva dos dados

**Tabela 1: Estatísticas Descritivas das Variáveis**

Variável	Observações	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
RSC	334	0,6637	0,3943	0	1
GÊNERO	334	0,9418	0,2343	0	1
IDADE	334	52,4882	8,3805	33	76
POSSE	334	2,2059	1,4972	1	9
TAM	334	15,5344	1,7016	9,7373	19,0151
RENT	334	0,1761	0,6477	-1,4613	11,1950

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

A partir da Tabela 1, observa-se que as variáveis IDADE (52,4882) e TAM (15,5344) foram as que apresentaram a maior média, enquanto que RENT foi a que teve menor média (0,1761). Quanto ao desvio padrão, constata-se que, assim como na média, as variáveis IDADE (8,3805) e TAM (1,7016) foram as que apresentaram maior dispersão dos dados em torno da média, ao contrário da variável GENERO (0,2343), que mostrou menor dispersão. No que se refere ao mínimo, nota-se que a variável dependente, RSC, apresentou valor 0, o que significa que, pelo menos, uma empresa não evidenciou nenhuma ação desenvolvida relacionada à RSC, assim como o valor 1, como máximo, demonstra que, ao contrário da situação mencionada, pelo



menos, uma empresa divulgou todas as ações de RSC ao longo dos anos estudados. Observando, ainda, a variável IDADE, verifica-se que o CEO mais novo tem 33 anos e o mais velho, 76 anos, conforme mínimo e máximo.

#### 4.2 Análise econométrica dos dados

Posteriormente à análise descritiva dos dados, realizou-se a estimação do modelo econométrico. A fim de verificar o modelo em painel mais adequado para estimar os dados, foram realizados os testes de Chow (p-valor = 0,0000), Hausman (p-valor = 0,7761) e Breusch-Pagan (p-valor = 0,000). Com base nos valores obtidos, constatou-se que o melhor painel para os dados é o modelo de efeitos aleatórios.

Foram realizados, ainda, os Testes de Wooldridge (p-valor = 0,0000) e de Breusch-Pagan-Godfrey (0,0000), com o propósito de verificar se o modelo apresentava problemas de autocorrelação e heterocedasticidade, respectivamente. A rejeição das hipóteses da ausência de tais problemas sinaliza que o modelo é tanto autor relacionado quanto heterocedástico. De modo a corrigi-los, realizou o modelo de regressão com dados em painel de efeitos aleatórios com robustez, sendo os resultados demonstrados na Tabela 2.

**Tabela 2 – Resultado da Regressão com Dados em Painel de Efeitos Aleatórios com Robustez**

$RSC = \beta_0 + \beta_1 \text{GENERO} + \beta_2 \text{IDADE} + \beta_3 \text{POSSE} + \beta_4 \text{TAM} + \beta_5 \text{RENT} + \varepsilon$			
Variáveis Explicativas	Coeficiente	Erro	P-valor
GENERO	- 0,0550	0,0224	0,014**
IDADE	- 0,0033	0,0023	0,147
POSSE	0,2378	0,0102	0,020**
TAM	0,0953	0,0221	0,000***
RENT	- 0,0165	0,0056	0,003***
$\beta_0$	-0,6403	0,3970	0,107
Observações	334		

**Notas: (i)** RSC: Responsabilidade Social Corporativa; GÊNERO: Gênero do CEO; IDADE: Idade do CEO; POSSE: Posse do CEO; TAM: Tamanho da Empresa; RENT: Rentabilidade.

**(ii) Grau de Significância:** \*p<0,1; \*\*p<0,05;\*\*\*p<0,01.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Observa-se que a variável GÊNERO apresentou significância estatística, a partir de um p-valor de 0,014, a um nível de significância de 5%, não rejeitando, assim

a hipótese de que o gênero influencia negativamente a responsabilidade social corporativa, pois o sinal do coeficiente está negativo. Resultados semelhantes foram encontrados por Huang (2012) e Manner (2010). Ou seja, quando o CEO é do sexo masculino, a adoção de práticas de RSC tende a ser menor; já quando o CEO é do sexo feminino, a adoção dessas práticas tende a ser maior, conforme proposto pela literatura, que afirma que os gêneros se comportam de maneira diferente em suas tomadas de decisão, valores e interesses. Além disso, eles têm diferentes responsabilidades, compreensão e preferências de risco (HABIB; HOSSAIN, 2013; ZALATA *et al.*, 2018).

Os homens estão mais interessados em aumentar os benefícios econômicos e têm mais probabilidade de quebrar as regras para obter grande sucesso; no entanto, as CEOs do sexo feminino são mais éticas, em suas atitudes e tomadas de decisão (BUTZ; LEWIS, 1996; MASON; MUDRACH, 1996). Gul, Srinidhi e Ng (2011) argumentam, ainda, que ter mulheres na diretoria aumenta o valor para os acionistas e leva a melhores resultados organizacionais.

Ainda de acordo com a Tabela 2, observa-se que a IDADE não foi estatisticamente significativa ( $p$ -valor = 0,147), rejeitando-se, assim, a hipótese de que a idade influencia, de forma positiva, a responsabilidade social corporativa. Tal resultado se assemelha ao de Huang (2012). Isso implica dizer, portanto, que a adoção de práticas de RSC independe da idade do CEO. Segundo a Teoria dos *Stakeholders*, empresas de sucesso são aquelas capazes de criar valor para as suas partes interessadas, em uma perspectiva de longo prazo. Para tanto, as mesmas devem agir com responsabilidade, tendo em vista a pressão dessas partes, que se tornaram significativamente envolvidas e exigentes nas práticas de RSC (FREEMAN *et al.*, 2010; SHNAYDER *et al.*, 2016; RANÄNGEN; LINDMAN, 2018). A partir disso, os CEOs, sejam novos ou mais velhos, precisam levar em consideração essas demandas.

Observou-se que a POSSE, por meio do  $p$ -valor de 0,020, foi estatisticamente significativa, a um nível de significância de 5%, não rejeitando-se, pois, a hipótese de que a posse do CEO influencia positivamente a Responsabilidade Social Corporativa, uma vez que o coeficiente 0,2378 encontra-se positivo. Tal resultado foi consistente com os das pesquisas de Huang (2012) e García-Sánchez e Martínez-Ferrero (2018). Isso mostra que a experiência dos executivos, quando se observa o tempo de posse no cargo, é um fator que pode afetar a adoção de práticas de RSC, considerando que

quanto mais experiente for o gestor do alto escalão, mais ele estará associado a escolhas estratégicas que propiciam o crescimento da organização (HAMBRICK; MASON, 1984).

Constatou-se, ainda, que a variável de controle TAM influencia positivamente a adoção de práticas de RSC, tendo em vista o p-valor de 0,000, sendo estatisticamente significativa, a 1%, conforme preconiza a literatura. Ou seja, quanto maior a empresa, maiores também serão as ações desenvolvidas relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa. Esse resultado converge com os achados das pesquisas de Liu e Anbumozhi (2009), Huang e Kung (2010), Monteiro e Aibar-Guzmán (2010), Burgwal e Vieira (2014) e Chandok e Singh (2017), que encontraram uma associação positiva entre as variáveis.

Parte-se do pressuposto de que, como as grandes empresas competem em uma economia global, e contam com um grande número de partes interessadas, passam a divulgar mais informações dessa natureza, como resposta às pressões sofridas, e para se legitimarem no ambiente no qual estão inseridas (CHANDOK; SINGH, 2017; LU; TAYLOR, 2018). Além disso, Lin (2021) explica que as grandes corporações estão sujeitas a um maior escrutínio público, e utilizam a linguagem da RSC como um meio importante pelo qual elas justificam ações, reconstruem sua imagem e defendem seu direito de existir.

No que se refere à variável RENT, embora tenha se verificado que a mesma influencia a RSC, por meio do p-valor de 0,003, tal relação é negativa, considerando o coeficiente negativo de  $-0,0165$ , diferente do que se esperava. Esse resultado mostra que quanto maior a rentabilidade, menor a adoção de práticas de responsabilidade social corporativa, e vice-versa. Resultado semelhante foi encontrado por Vergini *et al.* (2015), que afirmaram que as empresas que mais investem em ações de RSC são aquelas que possuem uma menor eficiência em gerar lucros a partir de seus ativos. Isso pode ser explicado pelo fato de que os investimentos em RSC proporcionam ganhos de longo prazo às organizações. Lu *et al.* (2014) corrobora o exposto, ao pontuarem que leva tempo para que as iniciativas de RSC tenham efeito sobre o desempenho financeiro das empresas, e isso pode ajudar a aliviar a pressão sobre os executivos, uma vez que essas ações podem maximizar a lucratividade para os acionistas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o objetivo de investigar quais características demográficas do CEO influenciam a adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa das empresas do setor de energia elétrica listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3). Para tanto, trabalhou-se com uma amostra de 59 empresas do setor de energia elétrica, no período de 2015 a 2020.

A partir da utilização do modelo de regressão com dados em painel desbalanceado, constatou-se que as características do CEO que influenciam a adoção de práticas de Responsabilidade Social Corporativa são o gênero e a posse, ou seja, quando o diretor executivo é uma mulher e quanto mais tempo ocupa essa função, maior será a atenção dada às questões dessa natureza. O mesmo não se observou na variável idade, mostrando, assim, que as iniciativas de implantação e execução da RSC, por parte dos CEOs, independe da sua idade. No que se refere às características organizacionais, averiguou-se que as empresas maiores e as que possuem menor rentabilidade tendem a desenvolver mais ações relacionadas à RSC.

Os resultados da presente pesquisa estão alinhados com a Teoria dos Escalões Superiores (com exceção da característica idade), que estabelece que as diferenças dos CEOs, no que concerne aos seus atributos/características, determinam a heterogeneidade nas decisões estratégicas de cada organização (HAMBRICK, 2007), desempenhando, assim, um papel fundamental na determinação de ações relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa.

Dessa forma, por meio das evidências encontradas, espera-se contribuir com a literatura sobre o tema, e com as organizações, no sentido de mostrar o perfil do executivo que é propenso a formular e implementar iniciativas de RSC.

Como limitações da pesquisa, destacam-se a falta de dados dos CEOs de algumas empresas, nos anos estudados, e a subjetividade inerente à técnica de análise de conteúdo, utilizada nos relatórios das empresas para coletar a variável RSC. Sugere-se, a título de pesquisas futuras, o estudo da influência das características psicológicas do CEO na adoção de práticas de RSC.

## REFERÊNCIAS

- ASHTON, M. C.; LEE, K. Age trends in HEXACO-PI-R self-reports. **Journal of Research in Personality**, v. 64, p. 102–111, 2016.
- AMRAN, Noor; ISHAK, Rokiah; ARIPIN, Norhani. Do Characteristics of CEO and Chairman Influence Government- Linked Companies performance? **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. 2014
- MICHELON, P. de S.; LUNKES, R. J.; BORNIA, A. C. A relação entre as características da equipe do alto escalão e a estrutura de capital das empresas de energia. 2021.
- AECA–Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Documentos AECA serie Responsabilidad Social Corporativa. **Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa**. Documento nº 1. Madrid – España, 2004.
- ASHLEY, P. A. Ética e responsabilidade social nos negócios. 2 ed. São Paulo: Saraiva, p. 45-48, cap. 3, 2005.
- ARENA, C.; MICHELON, G.; TROJANOWSKI, G. Grandes egos podem ser ecológicos: um estudo sobre a arrogância do CEO e a inovação ambiental. 2018.
- BAYSINGER, B.; HOSKISSON, R. E. The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 72–87, 1990.
- BOWEN, H. R. Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957. p. 03.
- BRENNAN, N.; MCCAFFERTY, J. Corporate governance practices in Irish companies. **Irish Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 116–135, 1997.
- BUTZ, CE; LEWIS, PV. Correlação de valores de independência relacionados ao gênero e relacionamento e orientação de liderança. **Journal of Business Ethics**, 15 (11), 1141-1149, 1996.
- BENEVIDES, Mario (2020). A nova era da energia e a responsabilidade social corporativa, disponível em <[www.alemdaenergia.engie.com.br/](http://www.alemdaenergia.engie.com.br/)> acesso em 29/10/2021.
- BLACCONIERE, Walter. G.; JOHNSON, Marilyn. F.; JOHNSON, Mark. S. Market valuation and deregulation of electric utilities. **Journal of Accounting and Economics**, v. 29, p. 231-260, 2000.
- CAMPBELL, K.; MINGUEZ-VERA, A. Female board appointments and firm valuation: Short and long-term effects. **Journal of Management and Governance**, v. 14, n. 1, p. 37–59, 2010.
- CHANDOK, R. I. S., SINGH, S. Empirical study on determinants of environmental

disclosure Approach of selected conglomerates. **Managerial Auditing Journal**, 32(4- 5), 332-355, 2017.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. A. Behavioral theory of the firm. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993/1992.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. Metodologia Científica. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHOWDHURY, J., & FINK, J. How does CEO age affect firm risk? **Asia-Pacific Journal of Financial Studies**, v. 46, n. 3, p. 381– 412, 2017.

CONCEIÇÃO, S. H. *et al.* Fatores determinantes no disclosure em responsabilidade social corporativa (rsc): um estudo qualitativo e quantitativo com empresas listadas na Bovespa. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 3, p.461-472, 2011.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. **Business and Society**, v.38, n.3, p.268-295, 1999.

CARVALHO, L. S. Análise de stakeholders como estratégia de relacionamento externo: estudo de caso em uma empresa de mineração em Minas Gerais. 2013. 101 f. Dissertação (mestrado) - curso de administração, Universidade Federal De Lavras - UFLA, Lavras, 2013.

DONALDSON, Lex. Strategic Leadership: top executives and their effects on organizations. **Australian Journal Of Management**, [S.L.], v. 22, n. 2, p. 221-224, dez. 1997. SAGE Publications.

DURÃO, J. A. Capitalismo e Responsabilidade Corporativa. São Paulo. **Editora Saraiva**, 2001.

DU, Shuili; BHATTACHARYA, C.B.; SEN, Sankar. Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): the role of csr communication. **International Journal Of Management Reviews**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 8-19, mar. 2010. Wiley.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. **Leadership Quarterly**, v. 14, n. 6, p. 807–834, 2003.

ETHOS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis: 2003. v. II.

FINKELSTEIN, S; HAMBRICK, D. C, Top management team characteristics and organizational outcome: the moderating role of managerial discretion. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 484-503, 1990.

FREEMAN, R. R. et al. Stakeholder Theory: The State of the Art. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

- FREGUETE, Lilian Marques; NOSSA, Valcemiro; FUNCHAL, Bruno. Responsabilidade social corporativa e desempenho financeiro das empresas brasileiras na crise de 2008. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 19, n. 2, p. 232-248, abr. 2015. FapUNIFESP (SciELO).
- FRIEDMAN, M.; Capitalismo e Liberdade. Os economistas. Ed. Abril, São Paulo, 1984.
- GIBBONS, R.; Murphy, K. J. Optimal incentive contracts in the presence of career concerns: theory and evidence. **Journal of Political Economy**, v. 100, n. 3, p. 468– 505, 1992.
- GISBERT, A.; LUNARDI, V. A evolução da rsc no brasil entre as empresas listadas na bovespa. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade: Repec**, Brasília, v. 6, n. 1, p.90-111, 2012.
- GODOS-Díez, JL., FERNÁNDEZ-Gago, R. & MARTÍNEZ-Campillo, A. Qual a importância dos CEOs para as práticas de RSE? Uma análise do efeito mediador do papel percebido da ética e da responsabilidade social. **J Bus Ethis**, 98, 531-548, 2010.
- GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. Econometria básica. 5. ed. São Paulo: **McGraw Hill Brasil**, 2011.
- GUO, R. LIU, B.; YANG, Z.-L. Research on decision-making effectiveness factors of top management team. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT SCIENCE & ENGINEERING, 18. Anais. Roma, 2011.
- JEHN, K.; NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A.. Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict and performance in workgroups. **Administrative Science Quarterly**, v.44, n.4, p.741-763, 1999.
- HABID, A.; HOSSAIN, M. Características do CEO / CFO e qualidade dos relatórios financeiros: Uma revisão. **Pesquisa em Regulação Contábil**, 25 (1), 88–100, 2013.
- HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. Upper Echelons: The Organization as a reflection of its top managers. **The Academy Of Management Review**. Maryland, p. 193-206. 2 abr. 1984.
- HUNT, SD, PL KIECKER e LB CHONKO: Responsabilidade Social e Sucesso Pessoal: A Research Note, *Journal of the Academy of Marketing Science* 18(3), 239-244, 1990.
- KRISHNAN, H. A.; PARK, D. (2005). A few good women—on top management teams. **Journal of business research**, 58(12), 1712-1720.
- LI, Y; TAN, C. H. Aligning CIO characteristics to business strategy: an empirical investigation. 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA, 2009.

LI, X.; LOW, A.; MAKHIJA, A. K. Career concerns and the busy life of the young CEO. **Journal of Corporate Finance**, v. 47, p. 88– 109, 2017.

LIN, Y. Legitimation strategies in corporate discourse: A comparison of UK and Chinese corporate social responsibility reports. **Journal of Pragmatics**, 177, 157–169, 2021.

LIU, X. Impression management against early dismissal? CEO succession and corporate social responsibility. **Corporate Social Responsibility and Environmental**, v. 27, p. 999-1016, 2020.  
**Pragmatics**, 177, 157–169.

LUNKES, ROGÉRIO J.; BORTOLUZZI, D. A.; ANZILAGO, MARCIELLE; DA ROSA, FABRICIA SILVA. Influence of online hotel reviews on the fit between strategy and use of management control systems: A study among small- and medium-sized hotels in Brazil. *Journal of Applied Accounting Research*, v. ahead-of-p, p. 1, 2019.

LO, Fang-Yi; FU, Pao-Hung. The interaction of chief executive officer and top management team on organization performance. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 69, n. 6, p. 2182-2186, 2016.

LU, Weisheng. et al. A Decade's Debate on the Nexus between Corporate Social and Corporate Financial Performance: A Critical Review of Empirical Studies 2002–2011. **Journal of Cleaner Production**. 79. 195–206, 2014.

MERCANTE, Carolina Vieira. A Responsabilidade Social Empresarial como meio propulsor da Efetivação de Direitos Trabalhistas. São Paulo: Ltda, p. 164, 2012.

MARCH, J G; A SIMON, H. Organizations. Brasília: Pearson, 1958.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo, Atlas, 2005.

MATHIS, Adriana de Azevedo; MATHIS, Armin. Responsabilidade social corporativa e direitos humanos: discursos e realidades. **Revista Katálisis**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 131-140, jun. 2012. FapUNIFESP (SciELO).

MAÇAMBANNI, T. A.; VAN BELLEN, H. M.; SILVA, T. L.; VENTURA, C. Evidenciação Socioambiental: Uma Análise do Balanço Social de Empresas do Setor Elétrico que atuam nas Regiões Sul e Nordeste do Brasil. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade-GeAS**, v. 2, n. 1, p. 123-142, 2013.

MACCRIMMON, K.; WEHRUNG, D. Characteristics of risk-taking executives. **Management Science**, v. 36, p. 422– 435, 1990.

MARTINEZ-CAMPILLO, A., FERNÁNDEZ-GAGO, R. Estratégia de diversificação, estilo de gestão do CEO e desempenho da empresa: uma aplicação do método de duas etapas de Heckman. **Qual Quant** 45, 59-73, 2011.



MARQUES, L. D. Modelos dinâmicos com dados em painel: revisão da literatura. **Série Working Papers do Centro de Estudos Macroeconômicos e Previsão (CEMPRE) da Faculdade de Economia do Porto**, Portugal, n. 100, 2000.

MASSON, ES; MUDRACK, PE. Gênero e orientação ética: um teste de gênero e teorias de socialização ocupacional. **Journal of Business Ethics**, 15 (6), 599-604, 1996.

MACHADO FILHO, C. P. Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações: responsabilidade social, instituições, governança e reputação. São Paulo: **Pioneira Thomson Learning**, 2006.

OLIVEIRA, M. C. *et al.* Disclosure social de empresas brasileiras e britânicas à luz da teoria institucional. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 5, n. 1, p.2-26, 2012.

PRUDÊNCIO, P.; FORTE, H.; CRISÓSTOMO, V.; VASCONCELOS, A. Efeito da Diversidade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na Responsabilidade Social Corporativa. **Brazilian Business Review**, v. 18, n. 2, p. 118-139, 2021.

PATIAS, Tiago Zardin; VON ENDE, Marta; GOMES, Cláudia Maffini; MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama. A formação da percepção de responsabilidade social corporativa em clientes bancários. **Revista Pretexto**, [S.L.], v. 18, n. 3, p. 11-25, 26 dez. 2017.

PATIAS, T. Z., GOMES, C. M., OLIVEIRA, J. M., BOBSIN, D., & LISZBINSKI, B. B. (2017). Modelos de análise de inovação social: O que temos até agora? **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 4, n. 2, p. 125-147, 2017.

PETRENKO, O. V. et al. Corporate Social Responsibility or CEO Narcissism? CSR Motivations and Organizational Performance. **Strategic Management Journal**, p. 1-18, 2015.

RANÄNGEN, H.; LINDMAN, Å. Exploring corporate social responsibility practice versus stakeholder interests in Nordic mining. **Journal of Cleaner Production**, p. 197, 668–677, 2018.

SANTOS, E. A. D.; LARA, F. L.; OLIVEIRA, R. M.; LUNKES, R. J. Características dos Membros do Conselho de Administração e sua Relação com as Decisões Estratégicas de Captação de Recursos: Evidências em Empresas Listadas na BM&FBovespa . **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 2, p. 165-187, 2017.

SERFLING, M. A. CEO age and the riskiness of corporate policies. **Journal of Corporate Finance**, v. 25, p. 251– 273, 2014.

SETÓ-PAMIES, D. The Relationship between Women Directors and Corporate Social Responsibility. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 22, n. 6, 2015.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2000.

SOUSA, C. B. *et al.* Valor de mercado e disclosure voluntário: estudo empírico em companhias listadas na BM&FBOVESPA; *Revista Ambiente Contábil: UFRN*, Natal-Rn, v. 6, n. 2, p.94-115, 2014.

SCHOMMER, P. C.; FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **Organizações & Sociedade**, [S.L.], v. 6, n. 15, p. 99-118, ago. 1999. FapUNIFESP (SciELO).

STJEPCEVIC, J.; SIKSNELYTE, I. Corporate Social Responsibility in Energy Sector. *Transformations in Business & Economics*, v. 16, n. 1, 2017. UNIÃO EUROPEIA, Ambiente.

SOSCHINSKI, C. K.; BRANDT, E.; KLANN, R. C. Internacionalização e Práticas de Responsabilidade Social Corporativa em Empresas Brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 12, n. 1, p. 47-64, 2019.

UNIFAP. Metodologia da Pesquisa Científica. Disponível em:<[unifap.br](http://unifap.br)>. Acesso em: 20 dez. 2020.

VERGINI, D. P.; TURRA, S.; JACOMOSSI, F. A.; HEIN, N. Impacto da responsabilidade social no desempenho econômico financeiro das empresas brasileiras componentes do Dow Jones Sustainability Index. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental Santa Maria**, 19(2), 879-898, 2015.

VOLTOLINI, Ricardo. *Conversa com líderes sustentáveis*. São Paulo: Senac, 2014.

ZACCARIOTTO, C. C.; CHIARINOTTI, F.; CARVALHO, L. S. Fases da Responsabilidade Social Corporativa (RSC): A Evolução do Conceito de RSC. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 2, p. 103-118, 2015.

WALDMAN, Da, Ms de Luque, N. WASHBURN, RJ, House, *et al.* Cultural and Leadership Predic-tores de Valores de Responsabilidade Social Corporativa da Top Gestão: Um Estudo GLOBE de 15 Países, **Journal of International Business Studies** 37 (6), 2006, 823–837

WANG, G.; HOLMES, R. M.; OH, I. S.; ZHU, W. Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta a analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, v. 69, n. 4, p. 775-862, 2016.

YIM, S. The acquisitiveness of youth: CEO age and acquisition behavior. *Journal of financial economics*, v. 108, n. 1, p. 250-273, 2013.

YOUNG, S.,; MARAIS, M. A Multi Level Perspective of CSR Reporting: The Implications of National Institutions and Industry Risk Characteristics. **Corporate Governance: An International Review**, v. 20, n. 5, p. 432–50, 2012.

YANG, Q; ZIMMERMAN, M; JIANG, C. An Empirical Study of the Impact of CEO Characteristics on New Firms' Time to IPO\*. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 2, p. 163-184, 2011.

ZALATA, AM, NTIM, C., ABOUD, A., & GYAPONG, E. CEOs do sexo feminino e receitas essenciais qualidade: Novas evidências sobre o quebra-cabeça da ética versus aversão ao risco. **Journal of Business Ethics**, 1–20, 2018.



**Capítulo 6**  
**TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA NA CONSTRUÇÃO CIVIL:**  
**CASO EHK ENGENHARIA**

*Thiciana Vanessa Ziulkowski Luz*

*Renata Czarnos*

*Wesley Ryan Klos Chaves*

*Rúbia Carla Maier Biscaia*

# TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA NA CONSTRUÇÃO CIVIL: CASO EHK ENGENHARIA

**Thiciana Vanessa Ziulkowski Luz**

UEPG, Brasil, [thiciluz@gmail.com](mailto:thiciluz@gmail.com)

*Acadêmico de Administração - Comércio Exterior*

**Renata Czarnos**

UEPG, Brasil, [renataczarnos50@gmail.com](mailto:renataczarnos50@gmail.com)

*Acadêmico de Administração - Comércio Exterior*

**Wesley Ryan Klos Chaves**

UEPG, Brasil, [wesleywo30@gmail.com](mailto:wesleywo30@gmail.com)

*Acadêmico de Administração - Comércio Exterior*

**Rúbia Carla Maier Biscaia**

Brasil, [rcmbiscaia@uepg.br](mailto:rcmbiscaia@uepg.br)

*Docente do Curso de Administração da UEPG*

## RESUMO

Os empreendedores são fundamentais para a movimentação econômica e social, sendo indispensáveis na geração de emprego e renda, pois contribuem com o crescimento e desenvolvimento do país, bem como o PIB brasileiro. O ato de empreender demanda vontade, conhecimento e planejamento para alcançar o sucesso. O objetivo deste artigo é avaliar o perfil empreendedor de um gestor do ramo da construção civil do estado do Paraná, para tanto se apresenta definições de empreendedorismo e características potenciais de perfis empreendedores. Utilizou-se os seguintes métodos: pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, quanto aos objetivos exploratória e quanto aos procedimentos foi realizado um estudo de caso. Foi utilizado um roteiro de entrevista, composto por 14 perguntas, as quais buscam compreender características e o perfil empreendedor do entrevistado. Nos resultados foram apresentados os dados obtidos

através da entrevista com o Engenheiro Erickson, fundador da ERK construções, apresentando sua trajetória empreendedora, oportunidades e dificuldades e suas características como empreendedor de sucesso. Conclui-se a importância do empreendedorismo, do planejamento e do estudo das características empreendedoras como fatores de sucesso para os negócios.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Perfil empreendedor, Construção Cível.

### **ABSTRACT**

Entrepreneurs are fundamental for economic and social movement, being indispensable in the generation of employment and income, as they contribute to the growth and development of the country, as well as the Brazilian GDP. The act of undertaking demands will, knowledge and planning to achieve success. The objective of this article is to evaluate the entrepreneurial profile of a manager in the construction industry in the state of Paraná, for which purpose, definitions of entrepreneurship and potential characteristics of entrepreneurial profiles are presented. The following methods were used: qualitative research, of an applied nature, regarding exploratory objectives and procedures, a case study was carried out. An interview script was used, consisting of 14 questions, which seek to understand the interviewee's characteristics and entrepreneurial profile. The results presented the data obtained through the interview with Engineer Erickson, founder of ERK construcciones, presenting his entrepreneurial trajectory, opportunities and difficulties and his characteristics as a successful entrepreneur. It concludes the importance of entrepreneurship, planning and the study of entrepreneurial characteristics as success factors for business.

**Keywords:** Entrepreneurship; Entrepreneurial profile; Civil Construction

## **1. INTRODUÇÃO**

O conceito de empreendedorismo é amplamente pesquisado e desperta grande interesse nas organizações, segundo Dornelas (2022) no Brasil, o desenvolvimento de empresas de sucesso e a diminuição dos índices de fracasso dos empreendimentos popularizaram o termo “empreendedorismo”, tendo no empreendedorismo o enfoque econômico de inovação (SOUZA; GUIMARÃES, 2005).

Atualmente, o empreendedorismo exerce uma significativa importância no desenvolvimento do Brasil, um estudo realizado pelo SEBRAE a partir da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) em 2022, aponta que o Brasil contou com 3,6 milhões de novos empreendimentos, tendo como principal setor

de crescimento e desenvolvimento os microempreendedores individuais (SEBRAE, 2023).

Dornelas (2022) diz que estamos na "Era do Empreendedorismo", pois os empreendedores derrubam barreiras, aproximam culturas, globalizam, criam empregos e novas interações com a sociedade, novos conceitos e inovações.

A globalização e a inovação possuem ligação direta com o empreendedorismo no setor da construção civil, que exerce grande importância para o desenvolvimento econômico e social do país, desde as reformas residenciais aos novos projetos industriais. Conforme o SEBRAE (2022), relatando os dados divulgados pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), do Ministério do Trabalho, “a construção civil gerou quase 195 mil postos de trabalho em 2022”, visando que, a construção de edifícios se destacou com 85 mil postos de trabalho. Economicamente, este setor garante grande geração de empregos e renda, movimentando a economia brasileira. Por conseguinte, socialmente promove a inclusão social e a qualidade de vida para diversas famílias.

Diante do exposto, este estudo busca avaliar o perfil empreendedor de um gestor do ramo da construção civil do estado do Paraná. Para tanto se apresenta definições de empreendedorismo e características potenciais de perfis empreendedores, a fim de verificar quais os fatores que estão envolvidos no seu sucesso.

## **2. O EMPREENDEDORISMO**

As pesquisas sobre empreendedorismo são extensivamente definidas por diversos autores, mas o tema não apresenta um conceito exato, pois pode ser estudada nas subdivisões do assunto, como empreendedorismo familiar, intra-empendedorismo ou micro empreendedor individual. Segundo Souza e Guimarães (2005, p. 10) “o empreendedorismo tem a missão de criar novos fluxos de produção, desenvolver vínculos e transações que tenham como resultado um novo empreendimento. Assim, no enfoque econômico, empreender é inovar”.

Para Valenciano e Barboza (2005, p. 3) “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Ainda, acrescentam que em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz.
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive.
- Aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar. (VALENCIANO; BARBOSA, 2005, p. 3).

O empreendedorismo, desde que gerido por pessoas comprometidas e principalmente com metas bem distribuídas, trará diversos benefícios, tanto para os criadores do negócio, quanto para a economia do país (Drucker, 1987).

De acordo com Massensini (2011, p. 37), uma das grandes causas do insucesso dos empreendedores é não saber identificar a diferença entre uma ideia e uma oportunidade. Após de uma oportunidade, existe sempre uma ideia. Porém, só saberemos se é boa depois de testá-la. E quando falamos em testar, significa realizar um estudo aprofundado em direção ao planejamento e viabilidade do negócio, porque somente através dele é que será possível identificar o verdadeiro potencial de uma ideia. Apresentando o empreendedor em uma visão econômica das organizações, Barbosa e Costa (2015, p.8) descrevem:

A figura do empreendedor é de grande importância para o desenvolvimento de uma organização e/ou de uma economia. Ele é o elemento que apresenta ideias, soluções, projetos e coloca os mesmos em prática, gerando mudanças, inovações e transformações, tanto nas organizações, quanto na economia e nos mercados.

Segundo dados estatísticos econômicos do SEBRAE, “o Brasil está conseguindo se recuperar da crise econômica enfrentada devido a pandemia do Covid-19, graças ao empreendedorismo”. A mesma pesquisa aponta que o Brasil está posicionado em quinto lugar no ranking mundial de maior nível de empreendedorismo, com índice de 30,4%, ficando atrás somente do Chile (35,9%), Guatemala (39,8%), Sudão (41,5%) e República Dominicana (45,2%). (SEBRAE, 2023).

## **2.1 PERFIL EMPREENDEDOR**

A atitude empreendedora consiste em “empreender como trajetória escolhida para sua vida, por sua convicção racional e por seu sentimento, sua vontade, mas não algo imposto ou recomendável”. (SALIM; SILVA, 2010, p. 32). Os autores associam a atitude empreendedora as seguintes características:



- Assumir posições;
- Estabelecer uma meta;
- Tomar uma iniciativa;
- Buscar o conhecimento;
- Saber escolher;
- Ser corajoso;
- Seguir sua decisão;
- Ser determinado;
- Ser perseverante.

Além das características apontadas por Salim e Silva, os autores Barbosa e Costa (2015) propõem que a mais importante das características do empreendedor é a liderança. O líder influencia outras pessoas com as suas ideias e propósitos.

Outro traço dos empreendedores bem-sucedidos é o comprometimento, “eles estão sempre dispostos a se sacrificar ou despende esforço pessoal, fora do comum, para concretizar um projeto” (MALHEIROS; FERLA; CUNHA, 2005, p.27).

Outra característica é a criatividade, Malheiros, Ferla e Cunha (2005) abordam que o empreendedor usa a criatividade como sua principal ferramenta, desenvolvendo novos produtos e métodos de produção, buscando inovar para o mercado e satisfazer as necessidades de seus clientes.

Segundo Zuccari e Belluzo (2015, p. 63) “o perfil de um gestor empreendedor está associado ao gestor competente no acesso e uso da informação para a construção de conhecimento[...]”. De acordo com Ramos (2000, p.3) “uma auto-análise das capacidades e habilidades, bem como o melhor negócio para o seu estilo pessoal, podem ser muito úteis para viabilizar o sucesso do empreendimento”.

Os empreendedores podem ser classificados em: natos, que aprendem, seriais, herdeiro e planejado. Empreendedores nato são aqueles que começam do chão e criam grandes empresas, tornando-se referência. Os empreendedores que aprendem, são aqueles que detectam uma oportunidade e vêem nela uma possibilidade de mudar de vida, mas nunca tinham cogitado a ideia de empreender. Os empreendedores seriais são apaixonados por empreender, são fascinados pela adrenalina de criar um novo negócio e liderar suas equipes. O empreendedor herdeiro é aquele que foi destinado a continuar com o legado da sua família. E por fim, o empreendedor planejado, o qual tem como prioridade o planejamento (DORNELAS, 2007).

## 2.2 EMPREENDEDORISMO FAMILIAR

Segundo Silva et al (2019, p. 13) “as empresas familiares tiveram origem no Brasil a partir das capitâneas hereditárias e foram influenciadas culturalmente pela chegada dos imigrantes”. O desenvolvimento das empresas familiares foi crescendo ao longo dos anos conforme demonstram Silva et al (2019, p. 23):

Até meados da década de 1950, a empresa familiar brasileira tinha presença quase absoluta no mercado nacional. Presente em todos os segmentos da economia, desempenhava atividades relacionadas à agricultura, ao sistema financeiro, às indústrias têxtil e alimentícia, aos serviços e aos meios de comunicação.

As empresas familiares têm como principal característica o fato de serem ligadas a uma família ou que têm em sua gestão a família proprietária. (SILVA, 2019, p. 23). Apesar de a administração de um empreendimento familiar não exigir que os gestores tenham laços familiares, os membros da família desempenham um papel crucial nas decisões estratégicas (SEBRAE, 2023)

Frezzarin et al. (2021, p. 9) apontam que “o início de uma gestão é arriscada e passa ser o único foco dos familiares que haja crescimento no negócio, com o objetivo de transformar beneficentemente o futuro daquela geração, quanto da próxima, que dará continuidade ao nome da empresa”.

De acordo com Donnelley (1967, p.1) a empresa familiar está ligada a uma família e os familiares exercem influências sobre as decisões e diretrizes empresariais. Segundo o autor, pode ser identificada uma empresa familiar quando um desde fatores estão presentes:

- A relação familiar é um fator, dentre outros, na determinação da sucessão administrativa.
- Esposas ou filhos do atual ou de antigos diretores tiveram assento no Conselho de Administração.
- As ações de um membro da família exercem influência, ou pelo menos acredita-se que exerçam, sobre a reputação da empresa, independentemente de sua participação formal nos quadros administrativos da mesma.
- Os parentes sentem-se obrigados a possuir ações da empresa por razões que não são exclusivamente financeiras, particularmente quando a empresa incorra em prejuízos.

- A posição ocupada pelo membro da família na empresa influenciará sua situação familiar.
- Um membro da família deverá relacionar-se claramente com a empresa a fim de determinar sua própria vida profissional. (DONNELLEY, 1967, p.1).

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2023) define a empresa familiar como “aquelas cujos proprietários e muitos líderes fazem parte da mesma família”, e divide as empresas em três níveis, sendo empresa de controle familiar, onde a família exerce o controle da empresa, mas não a administração. A empresa de administração familiar possui pessoas da mesma família somente na parte administrativa, mas estão atuando na área por conhecimento e competência. Por fim, a empresa familiar tradicional é aquela que exerce controle na administração e no controle, influenciando em todas as áreas empresariais.

Nesse contexto, ressalta-se a importância das empresas familiares no desenvolvimento do empreendedorismo e na contribuição com o desenvolvimento econômico do país, seja em termos de produtividade ou na geração de emprego e renda.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

O principal objetivo desta pesquisa é avaliar o perfil empreendedor de um gestor do ramo da construção civil do estado do Paraná. Para isso utilizou-se como procedimento metodológico em relação à abordagem qualitativa, conforme explica Minayo (2009), tem como principal objetivo enfatizar a natureza construída sob a realidade, fazendo uma relação do objeto estudado e o pesquisador que está estudando, acompanhando o processo de experiência.

Quanto à natureza essa pesquisa é aplicada, conforme Gil (2008, p.7) “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”. No que diz respeito aos objetivos, classifica-se como exploratória, que segundo Raupp e Beuren (2006) “consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente. Assim, contribui para questões superficialmente abordadas sobre o assunto”.

Em relação aos procedimentos, classifica-se como estudo de caso, de acordo com Yin (2005) o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para a coleta de dados foi realizado uma entrevista com um gestor da área da construção civil, o engenheiro Erickson, proprietário da EHK construções. Para a entrevista foi elaborado um roteiro semi-estruturado composto por quatorze questões, as quais buscam caracterizar e compreender o perfil empreendedor, buscando identificar fatores de sucesso de sua trajetória empreendedora.

A empresa EHK Engenharia, trata-se de uma pequena empresa em expansão, encontra-se no ramo de construção há 4 anos. Atualmente possui como público-alvo as indústrias, executando projetos pelo Brasil e majoritariamente no Estado do Paraná.

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Serão apresentados os dados obtidos através da entrevista com o Engenheiro fundador da EHK construções. Apresenta-se sua trajetória empreendedora, oportunidades e dificuldades e suas características como gestor.

##### **4.1 TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA**

O entrevistado cresceu em uma família humilde, com os pais e um irmão, os quais não apresentavam espírito empreendedor. Iniciou sua trajetória profissional aos 14 anos de idade, fazendo pinturas residenciais. Após dois anos, a demanda de orçamentos para realizar as pinturas aumentou e aos 16 anos, montou a sua própria equipe de pintura.

Em seguida, iniciou um curso de eletrotécnica e teve a sua primeira assinatura na carteira de trabalho, sendo jovem aprendiz em uma empresa de fertilizantes. Na mesma empresa, surgiu a oportunidade de ser projetista e coordenar as equipes, em vista disso, iniciou a faculdade de Engenharia Civil e pós-graduação em patologia na área da construção civil.

Durante os cinco anos como acadêmico, ele afirma que desde jovem seu sonho era ser empreendedor e possuir uma empresa bem-sucedida. Com a faculdade, o

sentimento se intensificou com a decisão de começar o seu empreendimento. Conforme cita o engenheiro, o mesmo não teve inspiração em outras empresas ou empresários, “tive como inspiração a minha própria vontade de empreender e encarar os desafios cotidianos na vida de um empreendedor, mesmo com todos ao meu redor afirmando que era errado largar um emprego estável por um sonho” afirma o entrevistado.

No ano de 2019, oficializou seu empreendimento, legitimando seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), fundando a empresa EHK Engenharia, concentrada na resolução de problemas patológicos civis, a qual foi consolidada sem a realização de um plano de negócio formal e sem nenhum estudo de mercado.

Após 3 anos da conquista, o empresário iniciou uma ampla pesquisa de mercado juntamente com um planejamento que durou por volta de seis meses, ao qual originou sua segunda empresa, a Master K, voltada para a comercialização de materiais de construção, principalmente produtos industriais.

#### **4.2 OPORTUNIDADE E DIFICULDADES**

Um dos processos de identificação de oportunidades se resume em “identificar os principais desafios que os clientes enfrentam ao comprar ou usar um determinado produto ou serviço” (SOUZA et al, 2019, p. 52). Segundo o entrevistado, a identificação da oportunidade para a fundação da empresa EHK Engenharia foi a falta de empresas que trabalhassem com patologia civil nas indústrias, o que potencializou o crescimento da empresa nessa área.

O mundo dos negócios nem sempre é formado somente por oportunidades e sucesso, o empreendedorismo é formado por riscos e complexidades. O empresário entrevistado enfrentou uma crise com a Pandemia do COVID-19, nas suas palavras “abri a empresa em 2019, no ano seguinte presenciamos pandemia, encontramos dificuldades na gestão e eu achei que iria falir, mas eu, juntamente com a minha equipe, erguemos a empresa e estamos montando novos projetos para o futuro”.

O Eng. Erickson enfrenta os desafios do empreendedorismo de forma cautelosa, “os problemas sempre vão existir, o que importa é não ter medo deles. Eu penso, analiso e vou em busca de uma solução, pois se desesperar é sempre a pior opção”. De acordo com Massensini (2011), a principal característica empreendedora é assumir riscos e aceitá-los.

Segundo dados da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT), a construção civil está entre os setores com maior risco de acidentes de trabalho, e as principais causas desses acidentes são impactos com objetos, quedas, choques elétricos, e soterramento ou desmoronamento. O empresário Erickson relatou que ocorreu apenas um acidente de trabalho em sua empresa, segundo Erickson, “por ser uma profissão em que os riscos de acidente são contínuos, sempre tomo muito cuidado com a minha equipe, sempre alertando e cuidando do bem-estar dos meus funcionários, utilizando os equipamentos de EPI”.

### **4.3 IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS**

A atitude empreendedora se encaixa no perfil do entrevistado Erickson, pois conforme citam Salim e Silva (2010) os empreendedores precisam buscar o conhecimento. O Engenheiro relatou que necessitou aprender a administrar o seu negócio, “no início eu não possuía nenhuma experiência de negócio, não conhecia o mundo empresarial e administrativo, apenas a minha área de atuação, a engenharia civil, então busquei o conhecimento devido” relata o entrevistado.

Estudando o perfil empreendedor do gestor do ramo da construção civil, Erickson, foi possível identificar que o gestor é um empreendedor serial, pois há quatro anos fundou a sua primeira empresa, a EHK Engenharia, após três anos inaugurou o material de construções nomeado como Master K, e segue com planos para o futuro da empresa, apresentando um planejamento para os próximos cinco anos: “entre uma das metas estabelecidas no planejamento, a principal é abrir um laboratório químico para produzir os materiais e a partir disso, construir uma indústria química”. Dornelas (2007, p. 30) define os empreendedores seriais como “aquele apaixonado não apenas pelas empresas que cria, mas principalmente pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se contenta em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande corporação”.

Entre as diversas características dos empreendedores, Barbosa e Costa (2015) afirmam que a característica mais importante dos empreendedores é a liderança, onde Erickson com uma ampla pesquisa e conhecimento se considera um bom líder, segundo as palavras de Erickson, “gosto de liderar, não apenas para dar ordens, mas para ensinar, para acompanhar o processo de aprendizagem e conclusão das atividades”. O empreendedor ainda complementa que tenta não demonstrar medo

para a equipe, busca participar das atividades de todos os setores, motivando a sua equipe, reconhecendo a importância de cada um dentro da empresa que atualmente é formada por aproximadamente 60 funcionários.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se notar que o empreendedorismo permite a aplicação da criatividade e a inovação, aproveitando das oportunidades, no qual pessoas realizam sonhos e constroem histórias.

Empreender apresenta desafios, o risco de falha é alto e o empreendedor precisa desenvolver elementos que o ajudem a restringir os riscos do projeto, como exemplificado durante o artigo por Massensini, a criação de um plano de negócios, pode balizar o novo empreendimento a um caminho mais assertivo, pois tem como a finalidade introduzir a visão e o propósito do produto ou serviço fornecido, informações sobre os empreendedores, detalhes sobre a empresa, estimativa financeira para a sua criação e origem dos recursos, bem como a previsão de retorno financeiro.

Dando sequência a uma análise de mercado, que deve incluir principalmente a perspectiva de futuros clientes, tendo foco em pautas como, quais serão, onde eles se localizam e qual será a solução para o problema que eles apresentam.

Assim, identificou-se que para o perfil empreendedor são necessárias habilidades variadas, como liderança, visão estratégica, capacidade de negociação, desenvolvimento de plano operacional e financeiro.

Ao analisar o perfil empreendedor do Engenheiro convidado, conclui-se que desde os primórdios de seu negócio até os dias atuais, ele sempre buscou determinação, assumindo seus erros e acertos e conquistando sucesso em seu ramo de atuação. Destaca a importância da busca do conhecimento e do aprendizado contínuo. O entrevistado está sempre buscando atualização do seu conhecimento, estudando sobre seu ramo de atuação, realizou graduação e especializações. Trata-se de uma pequena empresa com público-alvo em patologia da construção nas indústrias, constatando a importância do empreendedor em liderar e sua identidade dentro do mercado.

Este estudo revelou os aspectos centrais do empreendedorismo e as principais características do empreendedor pesquisado. Desta forma, conclui-se que apesar de todas as dificuldades do processo, o empreendedor é aquele que está sempre em

busca do sucesso, que amplia seus horizontes, não se deixando limitar na zona de conforto. Empreender exige buscar conhecimento para a inovação e superação dos seus próprios desafios.

Este artigo propõe o incentivo acerca do empreendedorismo, onde encontra-se definições de perfis empreendedores, para que sirvam de incentivo para a identificação do seu perfil e a iniciação ou continuação do sonho de ser empreendedor, buscando sempre os seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

ANAMT. **Construção civil está entre os setores com maior risco de acidentes de trabalho**. Disponível em: Construção civil está entre os setores com maior risco de acidentes de trabalho

– ANAMT. Acessado em: 04/07/2023.

BARBOSA, O. L.; COSTA, B. V. T. **Perfil empreendedor: um estudo sobre as características do empreendedor**. Rio de Janeiro: Volta Redonda, 2015.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 7, n. 23, p. 161–198, 1967. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/40774>. Acesso em: 14 jul. 2023.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elseiver, 2007.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas. 2022.

DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor (Prática e Princípios)**. 2 ed. São Paulo: Editora Pioneira. 1987.

FREZARIN, A. L. et al. **Desafios da gestão em uma empresa familiar**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico de Administração) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MALHEIROS, R. C. C.; FERLA, L. A.; CUNHA, C. J. C. A. **Viagem ao mundo do**

**empreendedorismo**. 2 ed. Santa Catarina: IEA, 2005. MASSENSINI, A. R.

**Empreendedorismo**. Rio Grande do Sul, 2011.



MINAYO, M. C. S. **Construção de indicadores qualitativos para a avaliação de mudanças**. 2009.

PEREIRA, Luiz C. B. apud MACEDO, M. **O estudo do perfil empreendedor em empresas familiares**. 2003. Tese (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

RAMOS, R. C. O.; FILHO, E. E. **Perfil do pequeno empreendedor: estudo de três casos na indústria metal-mecânica do interior de São Paulo**. 2000. Dissertação (Graduação em Engenharia) Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.

SALIM, S. C; SILVA, N. C. **Introdução ao empreendedorismo, despertando a atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. 2010.

SEBRAE. **Abertura de pequenos negócios em 2022 supera os números do período pré- pandemia**. Disponível em: Abertura de pequenos negócios em 2022 supera os números do período pré-pandemia | ASN Nacional - Agência Sebrae de Notícias (agenciasebrae.com.br). Acessado em: 24/06/2023.

SEBRAE. **Brasil figura entre as cinco economias mais empreendedoras do mundo**. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/brasil-figura-entre-as-cinco-economias-mais-empendedoras-do-mundo/>. Acessado em: 05/05/2023.

SEBRAE. **Saiba como administrar uma empresa familiar de forma eficiente**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-como-administrar-uma-empresa-familiar-de-forma-eficiente,9686b241d4796810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acessado em: 26/02/2024.

SEBRAE. **Mais de 190 mil postos de trabalho foram gerados pela construção civil**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/mais-de-190-mil-postos-de-trabalho-foram-gerados-pela-construcao-civil,d29ce7fabba56810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 23/06/2023.

SEBRAE. **Guia sobre gestão de empresas familiares**. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Guia%20sobre%20gestao%20de%20empresas%20familiares.pdf>. Acessado em: 05/07/2023.

SILVA, V. F. et al. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Editora SAGAH, 2019.


SOUZA, A. C. A. A. et al. **Identificação e análise de oportunidades nacionais e internacionais**. Porto Alegre, Grupo A Educação S.A, 2019.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

VALENCIANO, S. L. H; BARBOSA, R. J. **Conceitos de empreendedorismo.** Revista Científica Eletrônica de Administração. 2005.

ZUCCARI, P.; BELLUZZO, R. C. B. **A competência em informação e o perfil empreendedor no âmbito das organizações.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 6, 2016.

YIN; Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Editora Bookman, 3 ed, 2005.



**Capítulo 7**  
**A IMPORTÂNCIA DE VENDAS ONLINE PARA MITIGAR**  
**RISCOS: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS NO OESTE DO**  
**PARANÁ**

*Luciano Cossmann Simon*  
*Valter Augusto Pasini*  
*Ana Paula Cossmann*

# **A IMPORTÂNCIA DE VENDAS ONLINE PARA MITIGAR RISCOS: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS NO OESTE DO PARANÁ**

**Luciano Cossmann Simon<sup>14</sup>**

*Administrador formado pela Faculdade Educacional de Medianeira –  
UDC/Medianeira-PR.*

**Valter Augusto Pasini<sup>15</sup>**

*Gerente de Negócios, formado pela Faculdade Educacional de Medianeira –  
UDC/Medianeira-PR.*

**Ana Paula Cossmann<sup>16</sup>**

*Docente na Faculdade Educacional de Medianeira – UDC/Medianeira-PR,  
doutoranda em administração.*

## **RESUMO**

Novas tecnologias adentram ao mercado numa velocidade exponencial. Da mesma forma, as mudanças do ambiente organizacional também evoluem de forma significativa. Isso tudo faz com que as empresas revejam seus planejamentos, e que se reestruturam conforme a necessidade. Com a atual economia do país e o momento em que estamos passando, o mercado físico tem apresentado muitas quedas, indicando um declínio das vendas, ao contrário o mercado virtual conta com muitos números positivos, que representam uma expansão e um imenso crescimento. As empresas poderão optar pela familiarização das ferramentas digitais para auxiliá-las na divulgação e vendas de seus produtos. O objetivo geral da pesquisa é demonstrar a importância das vendas online num ambiente organizacional com muitas incertezas, preparando a gestão organizacional para mitigar riscos. Um dos objetivos específicos do

---

<sup>14</sup> Administrador, egresso do Curso de Administração da Faculdade Educacional de Medianeira – UDC. luciano\_med99@hotmail.com

<sup>15</sup> Administrador, egresso do Curso de Administração da Faculdade Educacional de Medianeira – UDC. valterpasini2@outlook.com

<sup>16</sup> Professora Doutoranda em Administração de Empresas do Curso de Administração da Faculdade Educacional de Medianeira – UDC. ana.cossmann@udc.edu.br

trabalho é verificar como os gestores visualizam a utilização de vendas online para mitigar riscos. A presente pesquisa é de natureza aplicada, objetivo da pesquisa, exploratória e descritiva com abordagem do problema de forma qualitativa, procedimentos metodológicos, bibliográfica, levantamento e estudo de caso. Para a entrevista foi elaborado um roteiro de entrevistas com 13 questões abertas em que os gestores responderam conforme as suas experiências e seus conhecimentos. Foi proposto também a ferramenta 5W2H, plano de ação, para o processo de gestão. Sugere-se que as empresas realizem um treinamento relacionado ao tema, para que os gestores e os funcionários tenham o conhecimento sobre as formas de vendas online e suas características para se obter uma maior lucratividade dentro de seu negócio. A pesquisa aponta a importância das vendas online para as empresas, devido ao momento que estamos passando da covid 19, onde muitas empresas tiveram que migrar para o comércio digital.

**Palavras-chave:** Vendas Online, Mitigação de Riscos, Ferramentas Digitais.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da Internet, o ambiente digital passou a ser visto pelo setor corporativo como um terreno fértil a ser explorado e como forma de imprimir maior agilidade aos negócios. Na década de 1980, as grandes organizações já realizavam transações comerciais pela via eletrônica, com o uso de tecnologias específicas (TURCHI, 2019).

O e-commerce utilizado como uma estratégia competitiva poderá gerar infinitas possibilidades para se sobressair aos seus concorrentes, alcançando assim um público maior de clientes.

Para empresas emergentes o planejamento de ações que envolvem o e-commerce podem ser fatores de extrema relevância no contexto atual.

Novas tecnologias adentram ao mercado da noite para o dia. Da mesma forma, as mudanças do ambiente também evoluem de forma significativa. Isso tudo faz com que as empresas revejam seus planejamentos, e que se reestruturem conforme a realidade do ambiente.

Com a atual economia do país e o momento em que estamos passando, o mercado físico tem apresentado muitas quedas, indicando um declínio, ao contrário o mercado virtual tem muitos números positivos, que representam uma expansão e um imenso crescimento.

A pesquisa busca trazer informações relevantes, analisando o comércio eletrônico e estudos dos mesmos em relação a utilização das vendas online pelas empresas.

Tem como pressupostos de pesquisa as questões: P1: as empresas podem utilizar algumas ferramentas como marketplace e Instagram; P2: as empresas ao utilizarem o e-commerce terão um aumento significativo nas vendas; P3: as empresas estarão preparadas para as dificuldades do Covid19 utilizando as ferramentas de e-commerce.

Assim, a pesquisa tem como objetivo demonstrar a importância das vendas online num ambiente organizacional com muitas incertezas, preparando a empresa para elaborar sua gestão para mitigar riscos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS**

Os serviços são um tipo de produto que consiste em atividades, benefícios ou satisfação oferecidas para a venda, que são fundamentalmente intangíveis e não resultam na posse de nada físico (KOTLER; AMSTRONG, 2015).

As características básicas dos serviços, conforme Kotler e Keller (2012) são:

a) Intangibilidade: Essa característica define serviço como algo que não pode ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado antes da compra. Entretanto, o serviço transmite ao seu consumidor um alto grau de incerteza, que para diminuí-la, os compradores procuram sinais de qualidade dos serviços.

Portanto, tiram conclusões a partir da qualidade com base nas instalações, no pessoal, no preço, nos equipamentos, e nas comunicações que podem ver. Assim, é de responsabilidade do prestador de serviços tornarem os serviços tangíveis de uma ou de várias maneiras e enviar os parâmetros da qualidade.

b) Inseparabilidade: Não há separação entre o serviço e seu fornecedor, sejam pessoas ou máquinas; nem o funcionário que oferece o serviço; e até mesmo o próprio cliente. Todos fazem parte do processo, agindo diretamente sobre a produção do serviço. É possível identificar que tanto o prestador de serviços quanto o cliente influenciam no resultado do serviço.

c) Variabilidade: Esse assunto diz respeito à qualidade que é inconstante e pode variar espantosamente. Dependem de quando, onde e como são fornecidos os serviços e principalmente de quem os fornece.

O serviço sofre a influência até mesmo do humor do funcionário prestador do serviço que vai buscar a percepção da qualidade.

d) Perecibilidade: significa que os serviços não podem ser armazenados para a venda ou uso futuro. Isso, porém, pode ser um problema quando a demanda é instável. Sobre esse aspecto, as prestadoras de serviços procuram elaborar estratégias para se ter equilíbrio entre demanda e oferta, e diminuir a perecibilidade dos serviços (KOTLER; KELLER, 2012).

## **2.2 VENDAS ONLINE E SUAS TIPOLOGIAS**

O número de pessoas que acessam a Internet, especificamente no Brasil, é representada por 58% da população, o que corresponde a aproximadamente 102 milhões de usuários (AGÊNCIA BRASIL, 2016).

Esse número está diretamente relacionado às influências percebidas que a Internet causa no comportamento das pessoas, envolvendo a comunicação, o trabalho e, principalmente, o modo de compra (CARO; MAZZON; CAEMMERER; WESSLING, 2011). “A essência dos negócios eletrônicos está na conexão em rede, interativa, baseado na internet, entre produtores, consumidores e prestadores de serviços.” (CASTELLS, 1999, p.65).

As vendas online podem ser entendidas como uma modalidade de comércio relativamente nova. Esse é um estilo de vendas que evoluiu muito em pouquíssimo tempo. É também o que mais cresce atualmente.

A tendência surgiu em 1995, com o lançamento do site da Amazon. Pioneira nesse campo, a empresa hoje é uma das maiores do mundo (PATEL, 2020). Outra grande vantagem da venda online é que, diferentemente do que muita gente pensa, ela não acontece de uma só forma. Atualmente segundo o site GS1BR (2017), os canais ou tipos de venda mais comum incluem:

a) Lojas virtuais: as lojas virtuais são os canais de venda mais conhecidos. Elas possuem endereço e estrutura própria e permitem que os clientes escolham os itens desejados. Nesse caso, ela precisa oferecer toda a infraestrutura, como acrescentar os produtos disponíveis, mexer com o preço e cuidar da logística de entrega.

Além disso, o empresário precisa construir a arquitetura da sua loja quanto ao pagamento, de modo a garantir a segurança de dados e o processamento adequado.

b) Marketplaces: funcionam como se fossem shoppings virtuais. Eles reúnem diversas lojas em um só lugar, apresentando produtos iguais, semelhantes ou completamente diferentes.

Ultimamente, essa tem sido uma opção bastante procurada por grandes varejistas do mercado nacional. Nesse caso, é necessário realizar um pagamento percentual sobre as vendas para a empresa “dona” do marketplace.

Essa é uma opção bastante conveniente porque é possível aproveitar a visibilidade e confiança prévia que a marca maior já tem, além de ter mais alcance quanto às propagandas. Apesar disso, a logística é de inteira responsabilidade de quem vende.

c) Representantes virtuais: outra opção consiste em utilizar representantes virtuais. Funciona da seguinte maneira: o comerciante fabrica ou vende os produtos para empresas que ficarão responsáveis em revendê-las para o cliente final.

De uma forma genérica, é como se fossem franquias virtuais de uma só marca. Essa opção é indicada para aqueles que fabricam seus próprios produtos e é vantajosa por não exigir que o empresário cuide da parte burocrática, logística ou operacional. Ao mesmo tempo, a margem de lucro fixa é normalmente mais baixa correspondente ao valor da venda em atacado.

## **2.3 E-COMMERCE E OS TIPOS DE E-COMMERCE**

Cada vez mais a tecnologia está presente em nossas vidas, principalmente neste momento de tantas mudanças, seja nas empresas ou em nossa vida pessoal.

Nakamura (2001, p. 31), “Comércio eletrônico é toda atividade de compra e venda realizada com o auxílio de recursos eletrônicos”.

O comércio eletrônico pode ser entendido como o uso de tecnologias de comunicação e informação para realizar toda a negociação dos processos da empresa (ALBERTIN, 2010).

É uma modalidade de comércio por meio da qual a compra e venda, bem como as transações financeiras, são feitas totalmente pela internet. Nessa modalidade, as empresas vendem por meio de lojas virtuais próprias. É possível comercializar qualquer coisa: livros, eletrônicos, roupas e alimentos (PATEL, 2020).



Laudon e Traver (2010) acrescentam outras vantagens advindas da adoção de e-business pelas empresas, tais como: diminuição dos custos da cadeia de suprimentos; diminuição do custo de distribuição; habilidade em alcançar e servir um grupo de consumidores em maior abrangência geográfica; habilidade em reagir rapidamente aos gostos e demandas dos consumidores; entre outros.

Existem vários tipos de e-commerce, onde cada um deles é específico para cada momento. De acordo com Potter e Turban (2005), existem vários tipos de comércio eletrônico, os mais comuns são:

B2B - BUSSINES-TO-BUSSINES: é a negociação eletrônica entre empresas.

B2C - BUSSINES-TO-CONSUMERS: é a negociação eletrônica entre empresas e consumidores.

C2B - CONSUMERS-TO-BUSSINES: é a negociação eletrônica entre consumidores e empresas.

C2C - CONSUMERS-TO-CONSUMER: é a negociação eletrônica entre consumidores.

Com os mais variados tipos de e-commerce o consumidor e as empresas podem escolher o melhor tipo para seu uso e assim adequando às suas necessidades, deixando proprietários e clientes satisfeitos.

## **2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO E-COMMERCE**

Algumas vantagens do e-commerce pode ser a facilidade de expansão seja internamente no Brasil ou internacionalmente com parcerias estratégicas ou de pessoas acessando 24 horas por dia para fazer suas compras, isso faz com que os custos sejam reduzidos e que a agilidade da transação seja facilitada. A competitividade da empresa que utiliza do e-commerce aumenta significativamente (NERY, 2013).

É importante abordar sobre os riscos e benefícios do e-commerce tanto para os consumidores quando para em empresas (LÉVY, 2008):

a) Benefícios do e-commerce para os consumidores: conveniência fácil comparação de preços e vantagens, grande oferta de bens e serviços. Uso das ofertas online para negociar no mundo real. Entrega rápida especialmente para produtos digitais. Participação em leilões virtuais. Compartilhar informações com outros consumidores.

b) Riscos do e-commerce para os consumidores: questões de segurança da informação. Questões de privacidade. Compras baseadas apenas em fotos. Possível dificuldade com devolução.

c) Benefícios do e-commerce para as empresas: redução de custos. Aumento da satisfação dos clientes. Gestão de dados mais eficiente. Potencial aumento de vendas. Aumento dos modelos de negócio. Customização mais eficaz. Possibilidade de ação para empresas que atuam em nichos de mercado. Relação direta com consumidores. Aumento da possibilidade de prestação de serviço.

d) Riscos do e-commerce para as empresas: necessidade de um site confiável. Transações fraudulentas. Relutância de consumidor em compra online. Aumento da competição.

Com tantos benefícios e riscos muitos consumidores ainda optam por comprarem em lojas físicas, devido ao contato humano, contato com o produto e a possibilidade de ganhar algum desconto.

Com a tecnologia cada vez mais versátil e ágil as empresas estão buscando conhecimento e valorizando mais seus clientes e procurando satisfazê-los de todas as maneiras, deixando-os a vontade para a procura e escolha de seus produtos (LEVY, 2008).

Outras desvantagens que devem ser mencionadas é a falta de contato direto com os profissionais que vendem o produto em questão, na qual podem gerar desconfiança e insegurança por parte do cliente, pois se escuta muito sobre os roubos de informação das pessoas, bem como seus dados (NERY, 2013).

Com essas vantagens e desvantagens propostas pelos autores podemos verificar que as empresas de e-commerce podem se preparar significativamente com novas tecnologias, mais seguras e ágeis, fazendo com que a experiência do consumidor seja positiva quebrando alguns pré-conceitos formados no decorrer dos anos.

## **2.5 O E-COMMERCE E A COVID-19**

Um dos impactos mais marcantes da pandemia da Covid-19 na economia brasileira se dará na mudança de hábitos do consumidor brasileiro e, com ele, do perfil do varejo nacional. O comércio eletrônico, que já vinha crescendo e conquistando

espaço no gosto do consumidor, consolida-se e chega a um novo patamar (BOWLES, 2020).

O autor aborda ainda que um recente estudo da consultoria de gestão estratégica Kearney analisou os impactos da Covid-19 no comportamento de consumo dos brasileiros. Ele indica que as compras online devem registrar R\$ 111 bilhões em 2020 49% mais do que em 2019, quando o mercado faturou R\$ 75 bilhões. Quando considerada a projeção para o período de 2020 a 2024, a análise aponta que o mercado deve crescer à uma taxa de 17,3% ao ano no período, chegando a aproximadamente R\$211 bilhões em 2024, novamente considerando o cenário macroeconômico base. No otimista, o crescimento médio anual é de 20,7%, com vendas ultrapassando a marca dos R\$ 250 bilhões.

É preciso entender, no entanto, que não se trata de um movimento novo, apenas acelerado. O mercado brasileiro de comércio eletrônico já vinha registrando índices de crescimento maiores que o do varejo tradicional há alguns anos (BOWLES, 2020).

A expansão do mercado de compras pela internet está diretamente associada à pandemia do novo corona vírus (Covid-19), que incentivou milhares de empresas a se reinventarem. A crise de saúde pública não só interrompeu o funcionamento presencial de dezenas de segmentos de comércio e serviços, como acelerou um processo que já estava em curso: a mudança de hábitos do consumidor, que tem escolhido cada vez mais, os canais digitais como forma de efetivar suas compras (FECOMÉRCIO MG, 2020).

## **2.6 DICAS PARA ALAVANCAR VENDAS COM O E-COMMERCE**

O ano de 2020 foi um dos mais transformadores para o e-commerce brasileiro. Por conta do isolamento social, uma das medidas de segurança adotada durante a pandemia da Covid-19, foi que muitos negócios tiveram que migrar as suas operações para a versão online. Como reflexo de todos esses acontecimentos, a expansão do e-commerce brasileiro bateu recordes e o padrão de consumo do brasileiro mudou (ARRUDA, 2020).

O site Sebrae apresenta algumas dicas para ter um e-commerce de sucesso:

1. Conheça o mercado digital: A venda na internet exige cuidado com outros aspectos. Por exemplo: custo da hospedagem do site, taxa cobrada pelo meio

de pagamento que vai escolher prazo para o dinheiro entrar na sua conta, custo da transportadora e vários outros. Isso não significa que vender pela internet é mais caro que pela loja física. São apenas custos e dinâmicas diferentes;

2. Organize o site: Um bom site é aquele que vende. Por isso, leve em consideração as opiniões de outras pessoas que não têm experiência no mercado digital ou não são seus clientes;

3. Conheça seu cliente: Uma grande vantagem de vender na internet é conhecer seu consumidor de forma mais prática e fácil. Você pode conversar com ele por mensagem direta ou rede social. Outra forma de entender melhor o seu cliente é olhar sites e redes sociais do seu concorrente;

4. Desenvolva estratégias de marketing: Os investimentos em estratégias de marketing podem ser determinantes para o sucesso do seu e-commerce. É preciso saber vender o produto ou serviço e ser persuasivo o suficiente para convencer o cliente de que o seu negócio é de qualidade;

5. Entenda sobre logística e estoque no e-commerce: A logística do e-commerce tem características diferentes. Já que o cliente não vai até sua loja pegar o produto, ele espera recebê-lo no endereço solicitado.

## **2.7 RISCOS ORGANIZACIONAIS E SUA GESTÃO**

O risco pode ser entendido como algo que envolve a tomada de decisão, em que se pode optar por corrê-lo ou não (SLOVIC, PETERS, 2006).

Com isso, primeiro é importante saber que risco é diferente de perigo. Risco é definido como “acontecimentos, condições ou circunstâncias futuras que podem provocar impacto, normalmente negativo, em um projeto ou empreendimento, como prejuízos ou danos”. É a probabilidade de algo vir a ocorrer (SOGI, 2019). E perigo por sua vez é a causa do risco, sua fonte geradora, ou “a fonte, situação ou evento com potencial de causar danos à integridade física do trabalhador, as instalações ou aos equipamentos no ambiente de trabalho” (SOGI, 2019).

A noção de risco também está atrelada ao conceito de oportunidade, pois de acordo com a norma ABNT NBR ISO 14001, riscos e oportunidades são efeitos potenciais adversos (ameaças) e efeitos benéficos que são as (oportunidades). Existem riscos que, dependendo da tomada de decisão, podem vir a gerar lucros ou perdas para a empresa, sendo chamados de risco especulativo (SOGI, 2019).

É possível classificar os riscos de diversas formas, Possi (2004) os classifica em categorias:

a) Riscos técnicos, de qualidade ou de desempenho: relacionados aos métodos e tecnologias empregados e suas possíveis implicações na performance do produto ou da estrutura.

b) Riscos do gerenciamento do projeto: problemas na alocação de tempo e recursos, qualidade inadequada do plano de projeto.

c) Riscos organizacionais: ligados à gestão de conflitos internos entre os participantes, incluindo a tomada de decisão, luta por poder, fontes de recursos e especificidades organizacionais.

d) Riscos externos: relacionados a todos os eventos decorrentes do mercado, das condições políticas, do meio ambiente e da sociedade em geral (POSSI, 2004).

## **2.8 MITIGAÇÃO DE RISCOS**

O foco da estratégia de mitigação é reduzir a probabilidade de um risco de forma preventiva (ZUR MÜHLEN; ROSEMAN, 2005). Em resumo, “a mitigação de risco é uma metodologia sistemática usada pelo gerenciamento sênior para reduzir risco organizacional” (PELTIER, 2004, p. 51).

Segundo o site IN3 Inteligência de Mercado (2020), o termo mitigar significa “abrandar, suavizar ou aplacar”, na qual se resume em como abrandar ou aplacar possíveis riscos advindos de qualquer tomada de decisão.

Em resumo, mitigar riscos pode ser melhor entendido como um processo de precaução sobre determinado cenário. É uma política voltada para identificar e reduzir o impacto de qualquer falha, e no caso de uma empresa, significa reduzir riscos para o negócio.

PMI (2004, p. 262), afirma que “a mitigação de riscos exige a redução da probabilidade e/ou impacto de um evento de risco adverso até um limite aceitável”. Com isso para reduzir ou mitigar um risco, a companhia deve adotar ações como a implementação de controles, sistemas ou até procedimentos que reduzam estes efeitos indesejáveis.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa é de natureza aplicada, objetivo da pesquisa, exploratória e descritiva com abordagem do problema de forma qualitativa pois conforme o problema e os objetivos estabelecidos nesse trabalho, possibilita-se a identificação de pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007). Para os procedimentos metodológicos foi utilizado bibliográfica, levantamento e estudo de caso.

A coleta de dados foi realizada em cinco empresas dos ramos de Conserto de Calçados, Cooperativa de Crédito, Informática, Ótica e Relojoaria e Vendas de Automóveis.

A pesquisa é descritiva, pois leva em consideração aspectos para a formulação das perguntas que geraram um roteiro de entrevista. As unidades de análises apresentam como amostragem utilizada nesta pesquisa foi de 5 empresas (gestores), no que chamamos de amostragem não probabilística intencional. Para a entrevista foi elaborado um roteiro de entrevista com 13 questões em que os gestores responderam conforme as suas experiências e seus conhecimentos. O roteiro de entrevista foi o estruturado, realizado com as amostras pretendidas.

Por meio da entrevista, os pesquisadores podem desenvolver uma investigação mais abrangente do estudo, apresentando os resultados obtidos por meio de quadros, sendo esses analisados, com contraponto da teoria, para assim, verificar como as empresas podem mitigar riscos com as vendas online segundo a necessidade do mercado e dos clientes/consumidores.

Foi aplicado um pré-teste a um gestor de uma das empresas, no qual foi importante para a validação da entrevista, significando muito para a pesquisa. Sendo que Aaker et al. (2004) abordam que o pré-teste deve motivar o pesquisador para que ele volte e faça uma revisão nas perguntas previamente elaboradas, conforme as considerações do respondente. Após essa aplicação da entrevista foi constatado a necessidade de uma revisão nas perguntas, na qual foram prontamente ajustadas pelos pesquisadores.

### **4 RESULTADOS E DISCUSÕES**

Pode-se perceber, com a pergunta: Qual o seu cargo, que a maior parte dos respondentes que são E1, E4 e E5 são proprietários, já E2 e E3 são gerentes. Com

isso, o site do SEBRAE (2017) aborda que os líderes são os norteadores de um empreendimento, a força motriz que leva todos adiante em direção, a razão de ser da empresa e ao seu desempenho.

Quando questionado se as empresas utilizam alguma ferramenta digital para realizar as vendas de seus produtos, os respondentes afirmaram que sim, utilizando na maior parte das vezes o WhatsApp, Facebook, entre outros.

Isso indica que as empresas estão preocupadas em estar no ambiente digital levando suas ofertas. A pergunta, “Houve um crescimento das vendas com a utilização das ferramentas digitais? Explique.” Todos os respondentes afirmaram que sim, de alguma maneira a utilização das ferramentas digitais impactou no seu crescimento.

Diante disso, o próximo questionamento “Na sua percepção, a sua empresa vem se preparando para as novas tendências digitais? Explique.” As empresas responderam que estão buscando se atualizar conforme as tendências, como por exemplo o uso do Aplicativo TikTok e Instagram.

Quando indagado sobre as empresas, como os novos hábitos de compras do consumidor vêm modificando as suas estratégias de vendas online, observa-se que um relata que não utiliza de vendas online, outro que está prestando atenção na divulgação conforme os novos hábitos e os demais no investimento das mídias digitais.

Na questão que em sua opinião, como os empreendimentos podem gerar satisfação aos clientes com tantas mudanças tecnológicas, os respondentes afirmam que precisam se preocupar na parte das vendas, velocidade e pós venda, proporcionando uma experiência boa ao cliente. Isso faz com que eles tenham um cuidado especial em cada etapa da venda, para que tudo saia da melhor maneira possível e prezando sempre a qualidade e segurança do cliente.

Diante da questão citada, qual a sua percepção sobre o e-commerce, as empresas afirmam que é um ótimo negócio dependendo do segmento, que proporciona uma facilidade para adquirir o produto sem sair de casa e que é o presente e o futuro do mercado. Isso nos remete que todas as empresas deveriam estar presentes nas ferramentas digitais, pois conseguem atingir um grande número de pessoas interessadas em seu produto ou serviço.

Quando questionado se as empresas utilizam o e-commerce e se elas obterão resultados positivos nesse período de pandemia, o ramo de Conserto de Calçados (E1) afirma que não utiliza dessa ferramenta, o ramo de Cooperativa de Crédito (E2)

não respondeu, o ramo de Informática (E3) relata que nunca vendeu tanto como agora através do E-commerce, o ramo de Ótica e Relojoaria (E4), afirma que precisa ter uma boa estratégia para conseguir bons resultados e que o desafio é grande, por último o ramo de Vendas de Automóveis (E5) relata que teve-se um aumento de investimento nessa questão.

Se as empresas utilizam alguma estratégia de gestão para amenizar riscos, se observa que a maioria delas estão inseridas dentro das ferramentas digitais, mas ainda não tem uma gestão muito complexa para isso. Podemos perceber que tudo atualmente tem um risco, e diante disso as empresas devem tomar alguns cuidados para amenizar os riscos dentro da sua operação online.

Em relação a questão como as vendas online podem ser utilizadas para amenizar riscos, os respondentes afirmam que precisa tomar um certo cuidado para não ocorrer fraudes e golpes. Isso é uma maneira de mitigar riscos dentro do mundo digital.

No questionamento as empresas como foi o preparo para mitigar riscos no início da pandemia, a empresa E1 afirma que precisou recorrer a linhas de crédito para continuar com suas operações, na empresa E2 que necessitou fazer algumas pesquisas com seus clientes para entender suas necessidades, na E3 que sempre buscaram melhorias para seus produtos e serviços, até mesmo antes da pandemia, na E4 não tiveram muito preparo, pois foram pegos de surpresa, porém como já tinha uma loja online não foi difícil migrar 100% para o ramo digital. E o E5 respondeu que utiliza o Feeling.

Quando perguntado se eles poderiam propor ações que podem evitar riscos dentro da sua realidade organizacional na área de vendas, responderam que, E1 no nosso segmento seria pegar uma entrada no início do trabalho; E2 afirma que não, pois se trata de uma instituição financeira; E3 relata que sim, sempre buscou métodos para isso; E4 diz que analisam sempre as épocas mais calmas para realizar ações para atrair clientes, como promoções, brindes, LIVES. E também durante todo o ano buscam para trazer informações e curiosidades sobre os produtos e serviços que comercializam, mostrando o verdadeiro valor do produto. Uma análise primordial é o controle de estoque, saber aonde continuar investindo e onde não. Na questão como está a gestão de riscos em seu empreendimento, o respondente E1 afirma que no momento está normal, E2 afirma que não tem uma opinião sobre o assunto no momento; E3 que poderia ser melhor para proteger a integridade; E4 que atualmente



busca uma consultoria financeira para auxiliar da forma mais profissional para poder avaliar onde estamos acertando e onde precisamos melhorar; E5 que sempre precisa melhorar.

Diante de todas as entrevistas pudemos perceber que quase todas as empresas fazem uso das ferramentas digitais, porém precisam se organizar estrategicamente melhor com relação a sua gestão e a mitigação de riscos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a pesquisa, ficou evidente a importância das vendas online para as empresas, principalmente no período de Pandemia do Covid 19, onde muitas empresas tiveram que migrar para o comércio digital, buscando de alguma forma mitigar os riscos atuais ou os que ainda podem vir.

Podemos observar que os respondentes que já utilizam as ferramentas digitais estão mais habituados a ter a sua operação rodando de forma eficaz e assim conseguindo compreender melhor a sua utilização. Citando como exemplo a empresa E1, como ela não tem familiaridade com as ferramentas digitais e as tecnologias, percebe-se que ela está um pouco confusa ainda em relação as suas respostas.

Em resposta à pergunta problema, como as vendas online podem ser utilizadas para amenizar riscos organizacionais? A utilização de alguma forma de vendas online esteve presente nas empresas, em que a maioria das empresas informaram que utilizam alguma ferramenta digital, e isso faz com que elas mitiguem os riscos, pelo fato de estarem conectadas com o seu cliente de uma maneira mais fácil e rápida. O gestor E4 aborda que “Como vimos nessa Pandemia, elas vieram com tudo. Atendimentos Via WhatsApp, LIVES, E-commerce, foi o que manteve muitos comerciantes “respirando” em meio a esse turbilhão de coisas”, com isso podemos verificar que existem muitas formas de amenizar os riscos organizacionais, mas principalmente no contexto atual é preciso se reinventar para continuar mantendo competitividade no mercado, e a internet trouxe as novas tecnologias para poder auxiliar as empresas que estiverem receptivas a utilizar as vendas online, como uma estratégia para cumprir com seus compromissos.

Conforme o pressuposto P1, as empresas podem utilizar algumas ferramentas como marketplace e instagram. As empresas fazem o uso de marketplace e instagram e algumas outras ferramentas, como o Whatsapp. Como proposto no tópico 2.2, que

marketplace é uma opção bastante conveniente porque é possível aproveitar a visibilidade e confiança prévia que a marca maior já tem, além de ter mais alcance quanto às propagandas. Apesar disso, a logística é de inteira responsabilidade de quem vende.

Diante do pressuposto P2, as empresas ao utilizarem o e-commerce terão um aumento significativo nas vendas. Segundo as respostas dos gestores que utilizaram obtiveram resultados positivos com o e-commerce e suas ferramentas. Mesmo as empresas que ainda não utilizam do e-commerce sabem que é importante a sua utilização como o gestor E1 respondeu “para algum segmento é um ótimo negócio, mas nós não utilizamos”. Com isso podemos perceber as mudanças tecnológicas e a satisfação do cliente.

O respondente E5, aborda que “gerando uma experiência ao cliente. Cuidando da jornada de compra dele”, com esses apontamentos devido as novas tecnologias e cada vez mais acesso via internet pelas pessoas, é viável a utilização de um e-commerce, bem como ações com vendas online, bem como planejamento para a utilização correta das ferramentas.

Já o pressuposto P3, cita que: “as empresas estarão preparadas para as dificuldades do Covid19 utilizando as ferramentas do e-commerce”. Conforme o quadro 14, o respondente E4, cita que “não teve muito preparo, a pandemia foi um susto pra todo mundo. Comércio fechando, foi um caos. Como já tínhamos a loja on line foi meio que automático migrar 100% pra esse atendimento naquela época.”, na qual pode-se perceber que as empresas precisam ter um planejamento estratégico para a pandemia ou outros tipos de desastres, pois os mesmos podem ocorrer com frequência ou não. Com isso os pressupostos P1, P2 e P3 são válidos, pois ambos estão atrelados a teoria, bem como as respostas dos gestores.

O objetivo geral da pesquisa é demonstrar a importância das vendas online num ambiente organizacional com muitas incertezas, preparando a empresa para elaborar sua gestão para mitigar riscos. Ficou explícito com os referenciais bibliográficos apresentados no trabalho de conclusão que os meios de vendas online são muito importantes, principalmente com a aplicação da pesquisa para os gestores, pois de alguma maneira reduz os riscos e poderá aumentar as suas vendas. Para a complementação dessas informações os gestores respondentes, sinalizaram que utilizam alguma ferramenta digital para realizar vendas, desde whatsapp, face, instagram dentre outras. Demonstra-se com esses apontamentos a preocupação das

empresas se prepararem e utilizarem estratégias para amenizar os riscos organizacionais, principalmente alavancar vendas.

Dentre os objetivos específicos a) que é questionar as empresas se as mesmas utilizam ações de e-commerce para alavancar vendas. Algumas empresas estão utilizando do e-commerce, mas é apenas o começo, pois nesse período de pandemia as ações envolvendo as ferramentas digitais são necessárias, sempre lembrando da importância da utilização de estratégias condizentes com a realidade, porte e segmento de cada empresa.

Em questão ao objetivo específico b) que é verificar como os gestores visualizam a utilização de vendas online para mitigar riscos. A abordagem de todos os gestores de E1 até E5 que relatam com suas respostas, que utilizam pelo menos uma ferramenta digital para vender seus produtos, principalmente pela facilidade, tanto de vender como pela contratação de crédito para a empresa. Em resposta a pergunta direcionada para como as vendas online podem ser utilizadas para amenizar riscos, na qual o gestor E2, na qual as empresas precisam ter cuidado para evitar golpes, pois as empresas que não se prevenirem de alguma forma podem sucumbir de alguma forma com a sua própria estratégia.

No último objetivo específico c), apresentar após a pesquisa, possíveis ações para que as empresas possam aumentar suas vendas com a utilização das ferramentas online para mitigar riscos organizacionais é citado algumas recomendações as empresas, como a utilização do 5W2H e o treinamento sobre o tema. Bem como, as empresas podem se utilizar de estratégias a longo prazo, na qual ter um caixa para riscos organizacionais que podem ocorrer de uma hora para outra, apesar de ser um momento atípico da economia, as empresas podem ter sucesso com essas preocupações. O gestor E4 pontua que “No meu caso, analisamos sempre as épocas mais calmas para realizar ações para atrair clientes, como promoções, brindes, LIVES. E também durante todo o ano buscamos para trazer informações/curiosidades sobre os produtos e serviços que comercializamos, mostrando o verdadeiro valor do nosso produto. Uma análise primordial é o controle de estoque, saber onde continuar investindo e onde não”. Concluímos que todos os gestores respondentes, tem uma preocupação bem pontual com as estratégias e ações utilizadas para mitigar riscos organizacionais, na qual o preparo da equipe que estará a frente pode ser o diferencial competitivo para as empresas.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 2004.

AGÊNCIA BRASIL. Pesquisa mostra que 58% da população brasileira usam a internet. 2016. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/pesquisa-e-inovacao/noticia/2016-09/pesquisa-mostra-que-58-da-populacao-brasileira-usam-internet>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 6. d. São Paulo, Atlas, 2010. ISBN 978-85-224-5685-7.

ARRUDA, Gabriel. 5 dicas para melhorar o atendimento no seu e-commerce em 2021. 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/5-dicas-para-melhorar-o-atendimento-no-seu-e-commerce-em-2021>>. Acesso em: 05 abr. 2021.

BOWLES, Esteban. A Covid-19 e a transformação do comércio eletrônico no Brasil. 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-covid-19-e-a-transformacao-do-comercio-eletronico-no-brasil>>. Acesso em: 07 abr. 2021.

CARO, A.; MAZZON, J. A.; CAEMMERER, B.; WESSLING, M. Inovatividade, envolvimento, atitude e experiência na adoção da compra on-line. RAE, v. 51, n. 6. 2011. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-51-num-6-ano-2011-nid-46777>>. Acesso em: 05 abr. 2021.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. 8. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CRESWELL, J. W. Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. 2. ed. Thousand Oaks, CA.: Sage, 2007.

FECOMÉRCIO MG. E-commerce cresce em função da pandemia de Covid-19. 2020. Disponível em: <<https://www.fecomerciomg.org.br/2020/09/e-commerce-cresce-em-funcao-da-pandemia-de-covid-19>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

IN3 Inteligência de Mercado. O que é mitigação de riscos? Veja como aplicar na sua empresa. 2020. Disponível em: <<https://in3inteligencia.com.br/o-que-e-mitigacao-de-riscos-e-como-aplicar-na-empresa>>. Acesso em: 14 abr. 2021.

KOTLER, Phillip. KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

LAUDON, K. C.; TRAVER, C. G. E-commerce business technology society. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

LÉVY, P. As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: 34, 2008.

NAKAMURA, Rodolfo Reijiro. E-commerce na internet: fácil de entender. São Paulo, Érica, 2001. ISBN 1970- 85-7194-750-3.

NERY, Matheus de Camargo Del. Utilização da ferramenta e-commerce nas pequenas e médias empresas. São Paulo: Esamc, 2013.

PATEL, Neil. Vendas online: como vender pela internet em 2020 [+ 10 Dicas]. 2020. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/vendas-online-guia-completo>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

PELTIER, T. R. Risk Analysis and risk management. Information Securities System, Florence, v. 13, n. 4, p. 44-56, Sep./Oct. 2004.

POSSI, M. Capacitação em gerenciamento de projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

POTTER, Richard. TURBAN, Efraim. RAINER, Kelly. Administração de tecnologia da informação. 3. ed. – São Paulo: Campus, 2005.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). 3. ed. Newton Square: Project Management Institute, 2004.

SEBRAE. Entenda a importância de um líder em momentos de crise. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/entenda-a-importancia-de-um-lider-em-momentos-de-crise,24a37ad8d4570610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 20 set. 2021.

SLOVIC, Paul.; PETERS, Ellen. Risk perception and affect. Current Directions in Psychological Science, Malden, v. 15, n. 6, p. 322-325, Dec. 2006.

SOGI. Você sabe a quais riscos a sua organização está exposta? 2019. Disponível em: <<https://www.sogi.com.br/blog/monitorar-riscos-e-as-oportunidades>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

THIOLLENT, Michel. Metodologia de pesquisa-ação. São Paulo: Saraiva, 2009.

TURCHI, Sandra R. Estratégias de marketing digital e e-commerce. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ZUR MÜHLEN, M.; ROSEMANN, M. Integrating Risks in Business Process Models. In: AUSTRALASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (ACIS), 16., 2009, Sidney. Proceedings... Sidney: NSW, 2005. p. 62-72.



## AUTORES

**Ana Lúcia Ferreira Oliveira de Freitas**

Mestra em Administração. Possui especialização em Gestão Estratégica da Informação e Pós-Graduação em Docência na Educação Profissional e Tecnológica. É bacharel em Administração. Atualmente é professora efetiva e do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais é Coordenadora de Extensão e Cultura do IFNMG Campus Arinos. Foi coordenadora do curso de Bacharelado em Administração no período de 2014 a 2017 e coordenadora adjunta do Pronatec- Bolsa Formação no Campus Arinos no período de 2014 a 2017. Tem experiência na área de Administração de Empresas, acumulando experiências profissionais em instituições públicas e privadas, atuando principalmente nos seguintes temas: administração geral; marketing, planejamento estratégico; gestão da qualidade; gestão de resultados e projetos e empreendedorismo.

**Ana Paula Cossmann**

Administradora, docente na Faculdade Educacional de Medianeira – UDC/Medianeira-PR, doutoranda em administração de empresas/Mackenzie.

**Auristela Felix de Oliveira Teodoro**

Professora Associada I da Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Bacharela em Contabilidade, especialização em Matemática, Mestre em Ciências Contábeis (UnB) e Doutora em Energia e ambiente pela Politécnica/UFBA - Programa CIENAM/UFBA( PPGNEIM/UFBA). Integrante do grupo de pesquisa: Contabilidade, Sociedade e Indivíduo (CSI). [auristelaufelix@ufba.br](mailto:auristelaufelix@ufba.br) lattes: <http://lattes.cnpq.br/1762865099258967>

**Cristiano Melo Reinaldo**

Doutorado em Administração (UECE); Avaliador do INEPMEC; Escritor; Membro da Academia de Ciências Contábeis do Estado do Ceará (ACCEC/Immortal); Membro da Associação Interamericana de Contabilidade (AIC); Embaixador Interamericano da XXXII Conferência Interamericana de Contabilidade (CIC 2017); Presidente do Conselho Fiscal no Instituto de Desenvolvimento do Trabalho (IDT/CE - 2014/2016); Conselheiro do Conselho Estadual de Defesa do Contribuinte (CONDECON/CE - 2015/2017); Conselheiro do Conselho Regional de Contabilidade do Ceará (CRCCE 2014/2017); Conselheiro da Associação dos Contabilistas do Estado do Ceará

(ACONTECE - 2016/2017); Membro do Conselho Universitário da Universidade Federal do Ceará (CONSUNI/UFC 2015); Palestrante no Congresso Online Brasileiro De Contabilidade (CONBCON 2018 à 2021) e Congresso Nacional De Contabilidade (CONACONTABIL 2015 à 2017); Membro da Comissão Científica do International Conference on Management, Tourism and Technologies (ICMTT24); Avaliador Técnico Ad Hoc do XIV Congresso Nacional de Administração e Contabilidade (AdCont 2023); Avaliador Técnico Ad Hoc do Seminários em Administração (XXVI SEMEAD 2023); Avaliador Técnico Ad Hoc do Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (XXV ENGEMA 2023); Avaliador Técnico Ad Hoc dos Congressos Internacionais da Universidade de São Paulo (USP 2015 à 2024); Avaliador Técnico Ad Hoc do XII Congresso ANPCONT (2018 e 2020); Avaliador Técnico Ad Hoc e Coordenador de Sessão de Apresentações dos Trabalhos do 20 Congresso Brasileiro de Contabilidade do Conselho Federal de Contabilidade (CBC/CFC 2016); Avaliador Técnico Ad Hoc do Encontro Maranhense de Contabilidade (EMAC/CRCMA 2015); Avaliador Técnico Ad Hoc do Encontro Nordeste de Contabilidade (ENECON/CRCPE 2014); Avaliador Técnico Ad Hoc do Congresso Brasileiro de Custos da Associação Brasileira de Custos (ABC/CBC 2013); Parecerista Nacional dos Cursos de Bacharelado em Administração, Administração com Foco em Gestão Pública e Ciências Contábeis promovido pelo ESTADÃO (2019 até o presente); Parecerista Nacional dos Cursos de Bacharelado em Administração, Administração com Foco em Gestão Pública e Ciências Contábeis promovido pelo Guia do Estudante da Editora Abril (2013 à 2018). Outras atividades exercidas como Auditor, Consultor Empresarial, Perito Contador e Professor/Pesquisador.

### **Fabiano Martin Tiozzi**

Pós-doutor em Gestão e Economia. Docente pesquisador da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). E-mail: [fabiano.tiozzi@ufms.br](mailto:fabiano.tiozzi@ufms.br)

### **Francisco Roberto Pinto**

Pós-doutorado em Administração pelo PROPAD da Universidade Federal de Pernambuco (2013), é Doutor em Gestão de Empresas pela Universidade de Coimbra (2008), Doutor em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2004), Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (1983), Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (1974) e Licenciado



em Música pela Universidade Estadual do Ceará (1998). É aposentado do Banco do Nordeste do Brasil, onde ocupou funções técnicas e gerenciais, principalmente nas áreas de Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. É Professor dos cursos de Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE) e Coordenador do Laboratório de Gestão da Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade; foi Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA - Mestrado e Doutorado). É Membro do Conselho Diretor do Instituto Desenvolvimento, Estratégia e Conhecimento (IDESCO). Publica e colabora como avaliador para vários periódicos científicos e vários eventos. É Membro do Conselho Editorial da Revista Gestão em Análise - ReGEA (ISSN 1984-7297 e-ISSN 2359-618X Brasil) e da Revista de Administração Geral - RAG (ISSN 2447-8008 Portugal). Publicou os livros: Planejamento de Sucessão e Desenvolvimento Gerencial, Espiritualização nas Organizações, Evasão Fiscal como Estratégia. Atua em projetos de melhoria e implementação em Gestão Pública e Privada. Temas de interesse como pesquisador: Gestão Estratégica, Gestão de Cidades, Responsabilidade Socioambiental e Sustentabilidade. É Membro Fundador da Academia Cearense de Administração (ACAD) e membro da Associação dos Administradores do Estado do Ceará (AADECE).

### **Hederson Gabriel Santos de Jesus**

Bacharel interdisciplinar em saúde -UFBA. Discente de medicina UFBA. hedermed@gmail.com. <https://lattes.cnpq.br/9199544281808383>

### **Karina Da Costa Vieira**

Bacharel em Administração pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais Campus Arinos (2023). Foi Trainee Marketing na empresa IF Júnior Empresarial. Participou do Programa IF mais Empreendedor Nacional em 2021. Atuou na área administrativa no setor de engenharia com ênfase na área de energias renováveis fotovoltaica. Atualmente é assistente no setor de produção na área de energias renováveis.

### **Leopoldina Cachoeira Menezes**

Professora Associada do Instituto de Matemática e Estatística da Universidade Federal da Bahia IME-UFBA. Doutora em Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres,

Gênero e Feminismo PPGNEIM-UFBA. dinamenezes50@yahoo.com.br.  
<http://lattes.cnpq.br/4141131113240657>

**Lívia Maria da Silva Santos**

Doutora em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (2022). Mestra em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (2016). Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Paraíba (2014). Integrante do Grupo de Pesquisa em Contabilidade e Educação Financeira (GCFIN) - UFPB e do Grupo de Estudos Interdisciplinares em Contabilidade e Gestão Organizacional - UNIR. Professora Adjunta da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), no Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), e Professora do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UNIR).

**Luciano Cossmann Simon**

Assistente de Negócios/Sicoob; Administrador formado pela Faculdade Educacional de Medianeira – UDC/Medianeira-PR.

**Nicole Souza da Silveira**

Estudante de medicina da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Bacharela em Saúde pela UFBA. nicole.silveira@ufba.br. Estudante de medicina da Universidade Federal da Bahia (UFBA). lattes: <http://lattes.cnpq.br/3535916104085336>

**Pedro Henrique Hernandes Argentina**

Bacharel em direito pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Pós-graduado em direito corporativo e compliance pela Escola Paulista de Direito (EPD). MBA em gestão estratégica de organizações pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Advogado. E-mail: pedro.sano@hotmail.com

**Pedro Paulo Amarante Lellis**

Estudante de Engenharia Civil e Bacharel Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia na Universidade Federal da Bahia (UFBA), ppsantos1000@gmail.com.  
<https://lattes.cnpq.br/0407235014141114>

**Renata Czarnos**

Acadêmica da Universidade Estadual de Ponta Grossa do curso de Administração com ênfase em Comércio Exterior.

**Rúbia Carla Maier Biscaia**

Doutora e professora de Administração na Universidade Estadual de Ponta Grossa.

**Tailana Paixão Da Silva**

Bacharel em Ciências Contábeis.

**Thiciana Vanessa Ziulkowski Luz**

Acadêmica da Universidade Estadual de Ponta Grossa do curso de Administração com ênfase em Comércio Exterior.

**Valter Augusto Pasini**

Gerente de Negócios/Sicredi Vanguarda, Administrador formado pela Faculdade Educacional de Medianeira – UDC/Medianeira-PR.

**Vinícius Silva Batista Amutares**

Bacharel em Ciências Contábeis.

**Wesley Ryan Klos Chaves**

Acadêmico da Universidade Estadual de Ponta Grossa do curso de Administração com ênfase em Comércio Exterior.



 EDITORA  
**ÓPERA**

ISBN 978-658528420-2



9 786585 284202