GESTÃO EFICIENTE

Inovação, Eficiência e Crescimento

Jader Silveira (Org.)

Editora PROGRESSO

GESTÃO EFICIENTE

Inovação, Eficiência e Crescimento

Jader Silveira (Org.)

Editora PROGRESSO

© 2024 – Editora Progresso

www.editoraprogresso.com.br
progressoeditorial@gmail.com

Organizador
Jader Luís da Silveira

Editor Chefe: Jader Luís da Silveira
Editoração e Arte: Resiane Paula da Silveira
Capa: Freepik/Progresso
Revisão: Respectivos autores dos artigos

Conselho Editorial

Ma. Silvia Mara da Silva, Universidade Estadual de Maringá, UEM

Ma. Silvana Maria Aparecida Viana Santos, Facultad Interamericana de Ciencias Sociales, FICS

Ma. Yanne Maira Silva, Universidade Federal de Uberlândia, UFU

Dr. Guilherme Esteves Galvão Lopes, Fundação Getúlio Vargas, FGV

Ma. Graziele Gorete Portella da Fonseca, Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC

Me. Tiago José da Silva Tabayara, Universidade Federal do Pará, UFPA

Ma. Sofia de Moraes Arnaldo, Universidade de Fortaleza, UNIFOR

Me. Denilson Marques dos Santos, Universidade do Estado do Pará, UEPA

Ma. Larissa Cristina Cardoso dos Anjos, Universidade Federal do Amazonas, UFAM

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

Esp. Resiane Paula da Silveira, Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais, SEEMG

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Silveira, Jader Luís da

S587d Gestão Eficiente: Inovação, Eficiência e Crescimento - Volume 1 / Jader Luís da Silveira (organizador). – Formiga (MG): Editora Progresso, 2024. 128 p. : il.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-83392-07-7
DOI: 10.5281/zenodo.14037520

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 Progresso
CNPJ: 35.335.163/0001-00
Telefone: +55 (37) 99855-6001
www.editoraprogresso.com.br
progressoeditorial@gmail.com
Formiga - MG
Catálogo Geral: https://editoras.grupomultiatual.com.br/

Acesse a obra originalmente publicada em:
https://www.editoraprogresso.com.br/2024/11/gestao-eficiente-inovacao-eficiencia-e.html

AUTORES

Aira Cardoso dos Santos
Alesxandro Fernando do Carmo
Andrea Cristina Fermiano Fidelis
Antonio D. Souza Neto
Carlos Vladimir da Frota
Clédissa R. F. O. Gurgel
Gabriella Aguiar Pereira
Ionara D. Estevam
Íris Cristiane Dantas
João Paulo Antonini
José Antônio Soares de Abreu
Leonardo S. Ferreira
Nilton Soares Formiga
Pedro Riguette
Rafaela de Sousa Andrade Plutarco
Sérgio Rodrigues de Souza

APRESENTAÇÃO

Na contemporaneidade, marcada por rápidas transformações e pela intensa competição global, a gestão eficiente emerge como um fator crucial para a sustentabilidade e o crescimento das organizações. *Gestão Eficiente: Inovação, Eficiência e Crescimento* se configura como uma obra relevante e oportuna, que reúne uma série de reflexões e práticas inovadoras que visam não apenas a otimização dos processos internos, mas também a construção de uma cultura organizacional voltada para a excelência e a adaptabilidade.

A coletânea propõe uma análise abrangente das múltiplas dimensões que compõem a gestão contemporânea, enfatizando a interdependência entre inovação, eficiência operacional e crescimento sustentável. Os autores, através de uma abordagem interdisciplinar, exploram conceitos fundamentais que vão desde a gestão estratégica e a teoria das organizações até a economia e a psicologia organizacional. Ao examinar casos práticos e modelos teóricos, Gestão Eficiente oferece ao leitor um leque de ferramentas e metodologias que permitem entender como a inovação pode ser incorporada ao cotidiano das empresas e como essa incorporação se relaciona diretamente com a eficiência e o desempenho organizacional.

No cerne da obra, destaca-se a premissa de que a inovação não se limita ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, mas se estende à reconfiguração de processos, à implementação de tecnologias emergentes e à criação de ambientes propícios à criatividade e à colaboração. Em um cenário em que a volatilidade e a incerteza são constantes, a capacidade de uma organização de inovar e se adaptar torna-se um diferencial competitivo indispensável.

Além disso, *Gestão Eficiente* investiga a importância da gestão de pessoas e da liderança na promoção de uma cultura de eficiência e inovação. Os autores enfatizam que o desenvolvimento do capital humano é um elemento central para o êxito organizacional, destacando a necessidade de uma formação contínua, do engajamento dos colaboradores e do fortalecimento da comunicação interna. A eficiência, assim, é entendida não apenas como a redução de custos, mas como a maximização do potencial das equipes e a criação de sinergias que impulsionam o crescimento.

O leitor encontrará análises profundas e também práticas concretas que podem ser aplicadas em diferentes contextos organizacionais. Esta obra é, portanto, um convite a refletir sobre as novas demandas que surgem no mundo corporativo e sobre como a gestão pode ser um agente de transformação positiva, contribuindo para a construção de organizações mais sustentáveis, inovadoras e eficientes.

Espera-se que esta leitura inspire gestores, acadêmicos e estudantes a abraçar uma abordagem proativa e inovadora, reconhecendo que a gestão eficiente é um caminho para a construção de um futuro mais promissor, onde a inovação e a eficiência se entrelaçam para fomentar o crescimento e o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade como um todo.

SUMÁRIO

Capítulo 1
ESTRATÉGIAS ESG PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS **09**
João Paulo Antonini; Aira Cardoso dos Santos

Capítulo 2
DEFINIÇÃO DE CUSTOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A CONSTITUIÇÃO DE METAS DA GESTÃO EMPRESARIAL **31**
Pedro Riguette; Sérgio Rodrigues de Souza

Capítulo 3
O CONCEITO DE TECNOESTRUTURA E O NOVO MODELO DE PODER CORPORATIVO À LUZ DE GALBRAITH **44**
Alesxandro Fernando do Carmo

Capítulo 4
ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE CONTROLE NA INDÚSTRIA **55**
José Antônio Soares de Abreu; Sérgio Rodrigues de Souza

Capítulo 5
PERSONALIDADE E CONSUMO: UM ESTUDO DE PREDITIVO EM CONSUMERISTAS NA CIDADE DE NATAL-RN
Nilton S. Formiga; Íris Cristiane Dantas; Rafaela de Sousa Andrade Plutarco; Carlos Vladimir da Frota; Antonio D. Souza Neto; Ionara D. Estevam; Andrea Cristina Fermiano Fidelis **68**

Capítulo 6
O QUE ANTECEDE O COMPLIANCE? A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA INFLUÊNCIA NA ANOMIA ORGANIZACIONAL EM TRABALHADORES BRASILEIROS **98**
Nilton S. Formiga; Leonardo S. Ferreira; Clédissa R. F. O. Gurgel; Gabriella Aguiar Pereira

Capítulo 1

ESTRATÉGIAS ESG PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

João Paulo Antonini
Aira Cardoso dos Santos

ESTRATÉGIAS ESG PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

João Paulo Antonini

Mestre em Desenvolvimento Social. Especialista em ESG.

Aira Cardoso dos Santos

Mestre em Desenvolvimento Social.

RESUMO

A adoção de estratégias ESG (Ambiental, Social e de Governança) pelas micro e pequenas empresas é fundamental para promover a sustentabilidade e a ética nos negócios. Essas práticas envolvem três pilares principais: sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança ética, cada um contribuindo para a longevidade e integridade das empresas. Para as micro e pequenas empresas, a implementação de estratégias ESG pode ser desafiadora devido aos recursos limitados, mas os benefícios são consideráveis. Além disso, a crescente pressão regulatória e de mercado para práticas sustentáveis torna a adoção de estratégias ESG uma necessidade estratégica que não apenas contribui para a sustentabilidade e ética, mas também oferece uma vantagem competitiva para micro e pequenas empresas, garantindo sua relevância num mercado cada vez mais competitivo e possibilitando a conquista de novos clientes. Esse trabalho abordará a ESG como estratégia de adoção de políticas modernas para pequenas e médias empresas, através de pesquisa bibliográfica, de análises de *cases* e de exemplos de grandes empresas que já se situam nas práticas ESG de gestão.

Palavras-chave: Sustentabilidade; Negócios Sustentáveis; Política Empresarial; Mercado; Estratégias de Negócios.

ABSTRACT

The adoption of ESG (Environmental, Social, and Governance) strategies by micro and small businesses is crucial for promoting sustainability and ethics in business. These practices involve three main pillars: environmental sustainability, social responsibility, and ethical governance, each contributing to the longevity and integrity of companies. For micro and small businesses, implementing ESG strategies can be challenging due to limited resources, but the benefits are considerable. Moreover, the increasing regulatory and market

pressure for sustainable practices makes the adoption of ESG strategies a strategic necessity that not only contributes to sustainability and ethics but also offers a competitive edge for micro and small businesses, ensuring their relevance in an increasingly competitive market and enabling the acquisition of new customers. This work will address ESG as a strategy for adopting modern policies for small and medium-sized enterprises through literature research, case analysis, and examples of large companies that are already engaged in ESG management practices.
Keywords: Sustainability; Sustainable Business; Corporate Policy; Market; Business Strategies.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o papel das empresas na sociedade tem ganhado destaque no mundo corporativo, refletindo uma preocupação crescente com a sustentabilidade e a responsabilidade social. Para micro e pequenas empresas, incorporar práticas ESG (*environmental, social and governance*) não é apenas uma questão de ética, mas também uma estratégia para garantir a viabilidade a longo prazo em um mercado cada vez mais competitivo e consciente, em que as grandes corporações têm se adaptado para atingirem todos os públicos consumidores, por menores que possam ser, monopolizando mercados em regiões antes impensadas em implementarem suas atividades (PEREIRA, 2021).

A origem do conceito de ESG remonta ao início dos anos 2000, quando investidores e analistas começaram a reconhecer que fatores ambientais, sociais e de governança poderiam impactar significativamente o desempenho financeiro das empresas. A ESG foi formalmente introduzida em 2004 pelo Pacto Global das Nações Unidas em colaboração com o Banco Mundial, através do relatório "Who Cares Wins". Este relatório argumentava que a integração dos critérios ESG nas análises financeiras resultaria em melhores retornos ajustados ao risco. A crise financeira de 2008 também impulsionou a adoção do ESG, ao evidenciar a necessidade de práticas de governança mais robustas e transparentes. Desde então, o ESG evoluiu de um conceito emergente para um padrão amplamente aceito e adotado globalmente. Grandes investidores institucionais, como fundos de pensão e gestores de ativos, começaram a exigir que as empresas incorporassem critérios ESG em suas operações e relatórios (ELIAS, 2021).

Além disso, a crescente conscientização sobre as mudanças climáticas e a desigualdade social tem pressionado as empresas a adotar práticas mais sustentáveis e socialmente responsáveis. A adoção de critérios ESG não apenas promove a sustentabilidade e a equidade, mas também é vista como uma estratégia para mitigar riscos e identificar oportunidades de longo prazo. Assim, o ESG passou a ser um componente central na análise de investimentos e na estratégia corporativa, refletindo uma mudança fundamental na forma como o valor empresarial é percebido e medido (FRESHFIELDS, 2021).

A ESG tem por objetivo demonstrar o compromisso das empresas em direção à percepção pública, através de práticas ambientais, sociais e de governança que promovem a transparência e a responsabilidade. Essas práticas envolvem a adoção de medidas que minimizam o impacto ambiental, como a redução de emissões de carbono, a utilização de fontes de energia renováveis e a implementação de programas de reciclagem. No âmbito social, as empresas são incentivadas a adotar políticas que promovam a diversidade e a inclusão, a garantir condições de trabalho justas e seguras e a investir em comunidades locais. No que diz respeito à governança, a ESG exige que as empresas mantenham uma gestão ética, com transparência nas operações, conformidade com as leis e regulamentos e uma estrutura de governança robusta que inclua a participação ativa de todos os seus atores: clientes, fornecedores, prestadores de serviço, entre outros (DREMPETIC et al, 2019).

A implementação de práticas de ESG em micro e pequenas empresas envolve desafios significativos, especialmente devido à limitada capacidade de investimento e recursos disponíveis. No entanto, a adoção dessas práticas pode resultar em vantagens competitivas, como a melhoria da reputação, a fidelização dos clientes e a atração de investidores que valorizam a sustentabilidade. Estudos recentes indicam que empresas que se comprometem com a responsabilidade social e ambiental tendem a apresentar um desempenho financeiro superior a médio e longo prazo (LIMA, 2024).

As micro e pequenas empresas brasileiras enfrentam desafios específicos, que vão desde a indisponibilidade de recursos próprios à falta de acesso ao mercado de créditos bancários ou a impossibilidade de contratação de pessoal qualificado, coisas que impactam diretamente nas suas produções. Por esse motivo, ações sustentáveis como a necessidade de adaptar suas operações para minimizar o impacto ambiental

e promover a inclusão social, por exemplo, acabam ficando em segundo plano ou sequer são consideradas (IAMANDI *et al*, 2019, p.3)

As micro e pequenas empresas são ambientes repletos de desafios diários, principalmente aqueles que envolvem a aplicação de recursos financeiros. A gestão financeira nessas empresas é frequentemente complicada pela falta de conhecimento e expertise em finanças, resultando em dificuldades na precificação adequada dos serviços e na gestão de fluxo de caixa. Outro desafio significativo é a gestão de pessoal. Micro e pequenas empresas frequentemente operam com equipes pequenas e, portanto, cada funcionário desempenha múltiplas funções. A rotatividade de funcionários pode ser elevada, o que aumenta os custos de recrutamento e treinamento e afeta a continuidade dos negócios. Além disso, a falta de recursos para oferecer benefícios competitivos pode dificultar a atração e retenção de talentos (KLAPPER, EL-ZOGHBI & HESS, 2016).

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) manifesta que outros fatores que afetam as micro e pequenas empresas são inovação e a adaptação tecnológica. Com recursos limitados, muitas vezes é difícil investir em novas tecnologias ou adotar práticas inovadoras que podem melhorar a eficiência e a competitividade. Além disso, a conformidade regulatória é uma dificuldade. Micro e pequenas empresas devem cumprir uma variedade de leis e regulamentos que podem variar significativamente por setor e localidade. A complexidade e o custo associados às legislações e impostos podem ser particularmente desafiadores para negócios menores que não têm acesso a aconselhamento jurídico ou podem pagar consultorias (OCDE, 2021).

O mercado e as relações de consumo têm se tornado cada vez mais globalizados e interconectados, onde os portais da *internet* têm alcançado públicos cada vez mais dinâmicos e dos mais diversos extratos sociais e econômicos. Produtos que antes pareciam impossíveis de chegar às cidades interioranas, agora, através de *marketplaces* atravessam as estradas e, em poucos dias, um entregador toca a campainha para entrega-los ao consumidor. Isso impacta diretamente nas vendas das micro e pequenas empresas locais, que não conseguem mais vender da mesma forma, nem fidelizar clientes com a mesma facilidade (CRASTO *et al*, 2022).

Por esses motivos, as organizações passaram a dar mais atenção às questões ligadas a ESG, como estratégia de superar esses desafios ambientais, sociais e de governança. Essa mudança pode ser explicada por dois fatores principais. Primeiro,

há uma necessidade de reparação histórica e contextual, onde atividades econômicas específicas frequentemente têm impactos negativos no meio ambiente e na comunidade local. Segundo, as boas práticas nessas áreas começaram a ser valorizadas pelo mercado financeiro. As empresas que mantêm indicadores ESG robustos destacam-se frente à concorrência e têm seus ativos mais valorizados. Com isso, as empresas são avaliadas não apenas por seu desempenho financeiro, mas também por suas práticas éticas e sustentáveis (NEDER *et al,* 2023).

O conceito de ESG baseia-se na ideia de que a integração de considerações ambientais, sociais e de governança pode melhorar os resultados organizacionais e fornecer dados valiosos para *stakeholders* e analistas financeiros. Nesse cenário, as informações financeiras das empresas estão cada vez mais integradas a avaliações de desempenho ambiental, social e econômico. Relatórios ESG tornaram-se centrais na avaliação da qualidade e desempenho das empresas, influenciando significativamente a cadeia de investimentos no mercado financeiro (ANDRADE, 2017).

Embora o conceito de ESG esteja se tornando cada vez mais relevante e atrativo para empresas de todos os tamanhos, sua implementação em micro e pequenas empresas enfrenta obstáculos únicos e significativos. A limitação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos representa um grande desafio para essas micro e pequenas empresas. Além disso, a concorrência acirrada com grandes corporações que já adotam práticas ESG e conseguem alcançar mercados globais, inclusive em áreas remotas, coloca as micro e pequenas empresas em desvantagem competitiva. A falta de acesso a crédito e a ausência de pessoal qualificado agravam ainda mais essa situação, dificultando a adoção de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis. Consequentemente, há uma necessidade urgente de desenvolver estratégias e propostas viáveis que possam ajudar as micro e pequenas empresas a integrar práticas ESG em suas operações, garantindo não apenas a sua sobrevivência, mas também seu crescimento sustentável e competitivo no mercado globalizado. Assim, este estudo propõe explorar e oferecer soluções teóricas baseadas em uma revisão abrangente da literatura existente, visando auxiliar as micro e pequenas empresas a superar esses desafios e a incorporar efetivamente práticas ESG em suas operações (CARROLL, 2020).

Este estudo apontará um caminho para as micro e pequenas empresas adotarem estratégias ESG em suas operações, identificando práticas viáveis e

sustentáveis que possam ser implementadas com recursos limitados. A pesquisa focará em revisar a literatura existente sobre ESG, explorando casos de sucesso - e melhores práticas adotadas por micro e pequenas empresas – que possam inspirar a continuidade das ações tomadas por elas. Além disso, serão analisados relatórios de organizações e instituições que promovem a sustentabilidade corporativa, oferecendo diretrizes práticas para a integração de princípios ESG. Com base nesta análise, o estudo fornecerá recomendações detalhadas e adaptáveis para micro e pequenas empresas, ajudando-as a melhorar seu desempenho ambiental, social e de governança, sem a necessidade de grandes investimentos. O objetivo é criar um guia prático e acessível que incentive essas empresas a adotarem uma abordagem mais sustentável e responsável, contribuindo para um desenvolvimento econômico equilibrado e sustentável.

PILARES ESG

Pelo fato de a ESG ser dividida em três grandes partes — ambiental, social e governança —, sua implementação exige uma abordagem holística e integrada nas operações empresariais. A dimensão ambiental se concentra em práticas que protegem o meio ambiente, como a redução de emissões de carbono, a gestão eficiente de resíduos e a conservação dos recursos naturais. A dimensão social abrange aspectos como direitos humanos, condições de trabalho, diversidade e inclusão, e o impacto das atividades da empresa nas comunidades locais. Já a dimensão de governança envolve a estrutura organizacional e os processos de tomada de decisão, garantindo transparência, responsabilidade e conformidade com as leis e regulamentações. Cada uma dessas partes é interdependente e deve ser abordada de maneira coesa para que a empresa possa não apenas cumprir suas obrigações legais, mas também criar valor sustentável a longo prazo. A eficácia das práticas ESG depende da capacidade da empresa de integrar esses elementos em sua cultura corporativa e estratégia de negócios, promovendo um impacto positivo tanto internamente quanto externamente (FEITOSA, 2021).

Responsabilidade ambiental

A responsabilidade ambiental refere-se ao compromisso de indivíduos, organizações e governos em adotar práticas que protejam e preservem o meio ambiente. Esse conceito está profundamente enraizado na compreensão de que o desenvolvimento econômico e social deve ser sustentável, garantindo que as necessidades das gerações presentes sejam atendidas sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem suas próprias necessidades. A responsabilidade ambiental também está ligada ao conceito de justiça ambiental, que busca garantir que todos os grupos sociais tenham igual acesso aos recursos naturais e sejam igualmente protegidos contra danos ambientais. Isso é particularmente importante em regiões onde as comunidades vulneráveis são desproporcionalmente afetadas pela degradação ambiental. A responsabilidade ambiental é um componente crucial da sustentabilidade, envolvendo a adoção de práticas que minimizam o impacto negativo sobre o meio ambiente e promovem a saúde e o bem-estar das gerações atuais e futuras. Ela representa um compromisso ético e pragmático com a preservação dos recursos naturais e a promoção de um desenvolvimento sustentável (SILVEIRA, 2014).

Além disso, conforme dispõe Mendes (2021), a responsabilidade ambiental é uma ferramenta essencial para a competitividade empresarial no mercado globalizado. Empresas que adotam práticas sustentáveis e transparentes não apenas melhoram sua imagem pública, mas também atraem investidores e consumidores preocupados com o meio ambiente. As práticas de ESG são cada vez mais vistas como uma necessidade estratégica para assegurar a viabilidade econômica a longo prazo. A implementação de políticas ambientais rigorosas, como a gestão de resíduos e o uso de energia renovável, pode resultar em economias significativas e em uma operação mais eficiente e mais barata, podendo, até mesmo, atrair novos consumidores através da exploração desse fator pelas estratégias de publicidade nas redes sociais.

A percepção do consumidor em relação às empresas que investem em responsabilidade ambiental é amplamente positiva e tem se tornado um fator determinante na decisão de compra. Nielsen (2019), afirma que cerca de 66% dos consumidores globais estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços que vêm de empresas comprometidas com impactos sociais e ambientais positivos. O autor

ainda afirma que este comportamento é ainda mais acentuado entre os *millenials* e a geração Z, que são conhecidos por sua maior preocupação com a sustentabilidade e ética empresarial.

Consoante a isso, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP, 2019), ao publicar um estudo feito pela agência estadunidense Union+Webster, mostrou que 87% dos consumidores comprariam um produto com um benefício social ou ambiental se tivessem a oportunidade, e 70% afirmaram que continuariam a comprar mesmo pagando mais caro por isso. Esses consumidores também estão mais propensos a confiar e manter lealdade às marcas que demonstrem responsabilidade ambiental, o que pode resultar em uma vantagem competitiva significativa para essas empresas. Portanto, investir em práticas de responsabilidade ambiental não só contribui para a preservação do meio ambiente, mas também fortalece a relação das empresas com seus consumidores, promovendo a lealdade à marca e a preferência no mercado. Isso reflete uma tendência crescente onde a sustentabilidade se torna um componente crucial da estratégia de negócios para atender às expectativas dos consumidores, essencialmente os mais jovens.

Responsabilidade social

Em relação às responsabilidades sociais das empresas, é crucial que estas promovam o bem-estar e a justiça social nas comunidades onde operam. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) envolve a implementação de políticas que garantam condições de trabalho justas, a promoção da diversidade e a inclusão, além de investimentos em projetos comunitários que beneficiem diretamente a população local. Segundo Ferreira (2022), as empresas que adotam práticas socialmente responsáveis tendem a construir relações mais fortes e duradouras com seus *stakeholders*, o que pode resultar em uma maior fidelização de clientes e melhor reputação no mercado.

Porter e Kramer (2019) explicam que a RSC é um conceito que se refere às práticas e políticas empresariais que têm como objetivo contribuir para o desenvolvimento social das comunidades em que as empresas estão inseridas, além de promover a ética e a transparência nas operações empresariais. Empresas que adotam RSC buscam ir além do cumprimento das obrigações legais, implementando ações voluntárias que visam beneficiar a sociedade e o meio ambiente. A

responsabilidade social corporativa não deve ser vista como um custo adicional, mas como um investimento estratégico que pode gerar vantagens competitivas e fortalecer a reputação da empresa.

A implementação de práticas de RSC pode trazer diversos benefícios para as empresas, incluindo a melhoria das relações com os *stakeholders* o aumento da lealdade dos clientes e a atração de talentos. De acordo com Carroll (2020), empresas socialmente responsáveis tendem a ter maior comprometimento dos funcionários e a criar um ambiente de trabalho mais positivo, o que pode resultar em maior produtividade e inovação. Além disso, as práticas de RSC ajudam as empresas a gerenciar riscos e a construir uma base sólida de confiança e credibilidade junto ao público e aos investidores. Portanto, a responsabilidade social corporativa é um componente essencial para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das empresas.

Governança

A governança é outro pilar que dá sustentação à ESG, uma vez que envolve a implementação de processos e estruturas que assegurem a transparência, a responsabilidade e a ética nas operações empresariais. Estas práticas são fundamentais para garantir que as decisões corporativas estejam alinhadas com os interesses de todos os *stakeholders* e que a empresa opere de maneira justa e sustentável. A governança eficaz inclui a criação de conselhos de administração diversificados e independentes, a definição de políticas claras de ética e conformidade, e a adoção de mecanismos de controle interno que previnam fraudes, desvios e abusos. A governança corporativa robusta melhora a confiança dos investidores e reduz os riscos associados às práticas empresariais inadequadas (SILVA & MARTINS, 2022).

Empresas que adotam altos padrões de governança comprometem-se a relatar de maneira clara e precisa suas atividades, resultados financeiros, riscos e impactos socioambientais. A transparência permite que os stakeholders avaliem o desempenho da empresa e tomem decisões informadas. A divulgação transparente de informações não só fortalece a confiança dos investidores e consumidores, mas também facilita a identificação e a gestão de riscos. Uma cultura de ética e responsabilidade contribui para a sustentabilidade a longo prazo da empresa e protege sua reputação. Isso

envolve o estabelecimento de códigos de conduta que definam comportamentos esperados e inadmissíveis, bem como a implementação de programas de treinamento contínuo para os funcionários. A ética corporativa deve ser integrada na estratégia empresarial, garantindo que todas as ações e decisões sejam guiadas por princípios morais, legais, pactuados entre todos os colaboradores e direção da empresa, e éticos (BONELLI & ALVES, 2023).

Segundo uma análise da RepTrak (2020), uma corporação estadunidense que publica relatórios sobre a reputação das empresas, a implementação eficaz de iniciativas ESG melhora significativamente a reputação das empresas, resultando em uma maior fidelidade dos consumidores e em uma disposição maior de recomendar essas marcas a outros. Koh, Burnasheva e Suh (2022) demonstraram que a percepção das iniciativas ESG por parte dos consumidores impacta positivamente a credibilidade da marca, a imagem da empresa e a qualidade percebida dos seus produtos/serviços pelo público. Essa transparência não só melhora a imagem da empresa, mas também ajuda a gerenciar crises e mitigar riscos reputacionais, criando um ciclo virtuoso de benefícios tanto para a empresa quanto para os consumidores.

CASES ESG EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Casos de sucesso em ESG são cada vez mais frequentes, demonstrando como a integração dessas práticas pode gerar resultados positivos em diversas áreas. No Brasil, a Ekofootprint Gráfica, localizada em Belo Horizonte, capital do Estado de Minas Gerais, implementou práticas ESG ao desenvolver uma estratégia para reduzir o impacto ambiental do uso de papel. A empresa adotou impressoras que utilizam cera em vez de tinta, resultando em um menor consumo de cartuchos e uso de papel sustentável à base de bagaço de cana-de-açúcar, contribuindo significativamente para a redução de resíduos e custos operacionais. Essa mudança não só contribuiu para a sustentabilidade, mas também reduziu os custos operacionais da empresa, demonstrando que práticas ecológicas podem ser economicamente viáveis (KLEEBANK, 2023).

A YouGreen, uma cooperativa de gestão de resíduos localizada em São Paulo-SP, é um exemplo destacado de como práticas ESG podem ser implementadas com sucesso em uma pequena empresa. Fundada em 2011, a YouGreen visa melhorar as condições de trabalho e renda dos catadores de materiais recicláveis, promovendo a

inclusão social e a sustentabilidade ambiental. A cooperativa oferece serviços de gestão integrada de resíduos, incluindo coleta seletiva e compostagem, atendendo tanto empresas quanto a comunidade local. Suas práticas estão alinhadas com o pilar social da ESG, proporcionando dignidade e melhores condições de trabalho para os catadores, além de contribuir para a economia circular e a redução de resíduos no meio ambiente. A YouGreen também se destaca pela transparência em suas operações e pela promoção de um modelo de negócio sustentável que pode ser replicado em outras regiões (YOUGREEN, 2023).

A Okena, de Itapevi-SP, é uma empresa que se destaca oferecendo soluções avançadas e personalizadas para o tratamento de efluentes industriais, contribuindo significativamente para a preservação ambiental. A empresa adota tecnologias inovadoras que minimizam os impactos ambientais de seus clientes e mantém altos padrões de ética e transparência, sendo certificada pela ISO 14001:2015, que atesta seu compromisso com a gestão ambiental. A empresa também possui o certificado B-Corp, o que reforça seu compromisso com práticas empresariais responsáveis e sustentáveis (OKENA, 2022).

A Movin, do Rio do Janeiro - RJ, é uma empresa do setor de moda que cria soluções capazes de minimizar os impactos ambientais do início ao fim da sua linha de produção, utilizando materiais regenerativos e biodegradáveis. A empresa ainda é um exemplo na adoção das práticas de governança, ao incentivar relações justas e transparentes entre seus *steakholders*, bem como aplica e desenvolve novas tecnologias capazes de minimizar os impactos dos seus produtos no meio ambiente. A empresa informa que, ainda no ano de 2011, seu primeiro desafio era adotar critérios de sustentabilidade, circularidade e regeneração para todos os seus produtos desenvolvidos, utilizando materiais orgânicos, reciclados, de baixo impacto ambiental, biodegradável e compostáveis (MOVIN, 2024).

A Bolsa de Valores brasileira B3, no ano de 2005, criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), um indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de empresas selecionadas pelo seu reconhecido comprometimento com a sustentabilidade empresarial. Apoiando os investidores na tomada de decisão de investimento e induzindo as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade, uma vez que as práticas ESG contribuem para a perenidade dos negócios. A iniciativa da B3 foi pioneira na América Latina e, hoje, é o quarto maior índice de sustentabilidade no mundo, sendo financiado inicialmente pela

International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial. Grandes empresas compõem a carteira de ativos do ISE B3, dentre elas, as maiores de setores estratégicos como bancos, transportadoras, atacadistas, de energia, entre outras gigantes do mercado brasileiro, latino-americano e mundial (ISE, 2023)

Essas empresas listadas pela B3 servem de exemplo e de modelos a serem seguidos para as micro e pequenas empresas demonstrarem que também existe uma demanda nos setores intermediários da economia, nas empresas que estão mais diretamente ligadas ao consumidor final. Os exemplos da Ekofootprint Gráfica, da YouGreen, da Okena e da Movin são valiosos para demonstrar o que uma empresa de pequeno porte pode realizar ao adotar medidas que, aparentemente, estão distantes da dura realidade da maioria dessas empresas e transformar a realidade empresarial para o bem e para o desenvolvimento sustentável.

POSSÍVEIS APLICAÇÕES ESG EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Micro e pequenas empresas devem se inspirar nas ações das grandes empresas por várias razões. Primeiramente, as grandes empresas frequentemente possuem recursos e capacidades para desenvolver e implementar estratégias de sustentabilidade robustas que podem servir de modelo para negócios menores. Segundo um artigo do IMD Business School, empresas como Unilever, Nestlé, e IKEA têm avançado significativamente em suas práticas ESG, adotando iniciativas como redução de emissões de carbono, uso de energias renováveis e melhorias na cadeia de suprimentos para torná-las mais sustentáveis. Micro e pequenas empresas podem adaptar essas práticas às suas realidades e capacidades, beneficiando-se das experiências e das melhores práticas já estabelecidas por essas corporações. Práticas ESG incentivam a inovação, levando empresas a desenvolver novos produtos e processos sustentáveis. A inovação não se limita apenas a novos produtos, mas também incluem melhorias em processos internos que reduzem o impacto ambiental e promovem o bem-estar social. Isso não só ajuda a atender às expectativas dos consumidores e reguladores, mas também abre novas oportunidades de mercado para as empresas menores que adotam práticas semelhantes às adotadas pelos grandes *players* do mercado (IMD, 2022).

Por fim, as práticas de ESG implementadas por grandes empresas demonstram que a sustentabilidade pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Micro e

pequenas empresas que seguem esses exemplos podem melhorar sua eficiência operacional, reduzir custos e aumentar sua resiliência a longo prazo. A Business News Daily destaca que micro e pequenas empresas, ao observar e adaptar as estratégias de grandes corporações, podem inovar mais rapidamente e oferecer respostas ágeis às mudanças do mercado, criando um ciclo virtuoso de melhorias e crescimento. Além disso, a colaboração com grandes empresas pode abrir novas oportunidades de mercado e parcerias estratégicas que beneficiam ambas as partes (BUSINESS NEWS DAILY, 2023)

Savitz & Weber (2021) inserem que educar e engajar funcionários em práticas sustentáveis é uma estratégia crucial para a implementação eficaz de ESG em micro e pequenas empresas. Ao promover uma cultura corporativa consciente, as empresas podem sensibilizar sua equipe sobre a importância da sustentabilidade e envolvê-los ativamente nas iniciativas. Programas de treinamento, *workshops* e campanhas internas são ferramentas eficazes para aumentar o conhecimento e o comprometimento dos funcionários com as práticas sustentáveis, sem a necessidade cabal de altos investimentos.

Adotar políticas de compras sustentáveis é outra estratégia de grande relevância para micro e pequenas empresas que desejam reduzir seu impacto ambiental e promover práticas éticas em suas operações. Isso inclui a seleção de fornecedores que utilizam processos de produção ecológicos, materiais sustentáveis e possuem certificações ambientais reconhecidas. Implementar essas políticas pode mitigar riscos, melhorar a reputação e fomentar a inovação sustentável nos produtos e serviços oferecidos. As compras sustentáveis ajudam as empresas a garantir que suas operações estejam alinhadas com os objetivos de sustentabilidade global, promovendo um desenvolvimento mais sustentável e ético. No fator local, as compras sustentáveis podem colaborar com o desenvolvimento de outros pequenos negócios, criando uma rede positiva de atores na economia circular (REDE GLOBAL DE HOSPITAIS VERDES E SAUDÁVEIS, 2020).

A utilização de embalagens verdes e sustentáveis é outro fator ESG de fácil aplicação às micro e pequenas empresas. De acordo com a Grand View Research (2023), o mercado de embalagens verdes está projetado para crescer 6,1% ao ano, até 2028. Este aumento é impulsionado por diversos fatores, incluindo a crescente conscientização dos consumidores sobre os impactos ambientais das embalagens tradicionais, regulamentações governamentais mais rigorosas e a adoção de práticas

de responsabilidade social corporativa pelas empresas. As indústrias de alimentos e bebidas, cuidados pessoais e farmacêuticos são os principais impulsionadores dessa tendência, adotando embalagens verdes para melhorar suas imagens e a aceitação num mercado consumidor cada vez mais exigente.

Outro ponto fundamental é a política de diminuição de lixo e resíduos. A gigante automotiva japonesa Subaru tem conseguido adotar práticas denominadas “zero lixo”, através de práticas inovadoras de gestão de estoque e de linhas de produção sustentáveis (SUBARU, 2022). As micro e pequenas empresas podem adotar práticas semelhantes, observando o que pode ser reutilizado em suas produções ou em seu processo de logística, desde o desembarque de produtos adquiridos até a entrega para o consumidor. Criar políticas de conscientização zero lixo para os clientes também é uma estratégia inteligente e de fácil adoção para as micro e pequenas empresas.

Engajar-se com a comunidade local é uma estratégia essencial para micro e pequenas empresas que buscam fortalecer sua presença e reputação no mercado. Ao se envolverem em iniciativas locais, as empresas podem construir relacionamentos sólidos com clientes e outras empresas, criando um ambiente de confiança e lealdade. Participar de eventos comunitários, apoiar escolas locais e colaborar com organizações sem fins lucrativos são algumas das maneiras eficazes de promover o engajamento comunitário. Esse envolvimento não apenas melhora a percepção pública da empresa, mas também oferece oportunidades de networking e parcerias estratégicas que podem levar ao crescimento dos negócios. Além disso, a construção de uma rede de apoio local pode trazer benefícios tangíveis, como aumento da visibilidade da marca e fidelização dos clientes. As micro e pequenas empresas que investem em engajamento comunitário frequentemente experimentam um crescimento na base de clientes e uma melhoria na reputação da marca. O apoio a causas locais e a participação em eventos comunitários geram um senso de pertencimento e reciprocidade, onde a comunidade se sente valorizada e, em troca, apoia a empresa (BEAZLEY, 2024).

Promover diversidade e inclusão no local de trabalho é outra possibilidade de tornar uma pequena empresa pertencente ao bastião das ideias ESG. Contratar pessoas portadoras de deficiência, homoafetivas, transgênero, negras, entre outras minorias, promove maior diversidade de experiências, o que pode levar a soluções mais inovadoras e criativas para os desafios empresariais, bem como promover a

imagem da empresa para os públicos representados por cada minoria empregada. Segundo um estudo da McKinsey & Company (2020), empresas com maior diversidade étnica e cultural são 36% mais propensas a ter um desempenho financeiro acima da média em seus setores. Essa diversidade não só melhora a criatividade, mas também amplia a perspectiva da empresa sobre o mercado, permitindo-lhe entender e atender melhor uma base de clientes diversificada.

Além disso, criar um ambiente inclusivo onde todos os funcionários se sintam valorizados e respeitados pode melhorar significativamente a moral e o engajamento dos funcionários. Um estudo realizado pela Harvard Business Review (2020) mostra que funcionários que se sentem incluídos são mais propensos a estar motivados e comprometidos com seu trabalho, o que pode levar a maior produtividade e menor rotatividade. Programas de inclusão, como a oferta de mentorias e treinamentos focados em diversidade, são essenciais para garantir que todos os funcionários tenham iguais oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

A Global Business Coalition for Education (2024), aponta que a educação e a capacitação também são áreas impactadas pelas práticas ESG. Pequenas empresas que se comprometem com a sustentabilidade frequentemente investem em treinamentos e programas de desenvolvimento para seus funcionários. Esse investimento em capital humano não só melhora as habilidades e o conhecimento dos empregados, mas também reforça a cultura organizacional e o compromisso com a responsabilidade social e ambiental. Funcionários bem treinados e informados são mais propensos a contribuir positivamente para as iniciativas de sustentabilidade da empresa, gerando um ciclo de melhoria contínua. Estudos demonstram que investir em educação e treinamento relacionados a ESG melhora o desempenho e a motivação dos funcionários, criando um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo (GBC-EDUCATION, 2024).

Finalmente, ao promover uma cultura de diversidade e inclusão, micro e pequenas empresas podem melhorar sua reputação e atratividade para talentos. Em um mercado competitivo, ser reconhecida como uma empresa que valoriza a diversidade pode ser um diferencial importante na atração de profissionais qualificados que buscam ambientes de trabalho inclusivos. Além disso, consumidores estão cada vez mais atentos às práticas de responsabilidade social das empresas que apoiam. Segundo a Deloitte (2021), 57% dos consumidores afirmam que são mais leais a marcas que se comprometem a tratar todos os seus stakeholders de maneira

justa e inclusiva. Assim, a adoção de práticas inclusivas não apenas beneficia a empresa internamente, mas também fortalece sua posição no mercado.

Desta forma, as micro e pequenas empresas podem utilizar os exemplos adotados pelas grandes empresas para se destacarem no mercado, diminuindo a distância entre elas e as grandes concorrentes e atraindo a percepção do público para as suas ações. Em última análise, essas estratégias ajudam as micro e pequenas empresas a construir uma base sólida para o crescimento sustentável e a competitividade a longo prazo, estabelecendo-se como líderes em responsabilidade social e ambiental, tornando-se referência nas suas localidades e dando bons exemplos ESG para todos.

CONCLUSÃO

O sucesso das práticas ESG (Environmental, Social, and Governance) atualmente é amplamente reconhecido e tem mostrado impactos positivos significativos em diversas áreas empresariais. A adoção de ESG tem sido fundamental para o desempenho financeiro, a reputação corporativa e a capacidade de inovação das empresas. A incorporação de práticas ESG pelas pequenas empresas é uma estratégia fundamental para garantir sua relevância e competitividade no cenário econômico atual. Ao adotar essas práticas, as pequenas empresas não apenas contribuem para a sustentabilidade ambiental e social, mas também se posicionam de forma mais atrativa para consumidores e investidores conscientes. Esse movimento é crucial, dado que a pressão por responsabilidade corporativa está crescendo, e empresas que ignoram essa tendência podem ficar para trás.

No campo das parcerias e colaborações, práticas ESG podem abrir novas oportunidades para as pequenas empresas. Muitas grandes corporações e organizações internacionais preferem fazer negócios com parceiros que compartilhem seus valores de sustentabilidade. Ao adotar práticas ESG, pequenas empresas podem tornar-se parceiros preferenciais para essas grandes entidades, resultando em novas oportunidades de negócios e alianças estratégicas. Além disso, as colaborações em torno de iniciativas sustentáveis podem trazer benefícios compartilhados, aumentando a visibilidade e a influência das pequenas empresas no mercado.

No contexto regulatório, a adoção de práticas ESG pode ajudar pequenas empresas a se manterem à frente das mudanças legais e regulatórias. Governos ao

redor do mundo estão implementando políticas mais rigorosas em relação à sustentabilidade ambiental e social. Empresas que já aderiram a práticas ESG estão mais bem posicionadas para cumprir essas novas regulamentações sem grandes adaptações ou custos adicionais. Além disso, elas podem influenciar positivamente a formulação de políticas públicas ao demonstrar a viabilidade e os benefícios das práticas sustentáveis para governantes e agendas conservadoras ou pouco preocupadas com as questões ambientais.

Finalmente, a implementação de práticas ESG nas pequenas empresas reflete um compromisso com um futuro mais sustentável e equitativo. Esse compromisso não só atende às expectativas crescentes dos consumidores e investidores, mas também contribui para a construção de um mundo melhor. Pequenas empresas que lideram pelo exemplo podem influenciar positivamente outras organizações e setores, criando um efeito cascata de práticas sustentáveis. Assim, a adoção de práticas ESG não é apenas uma estratégia de negócios inteligente, mas também uma responsabilidade ética e social que beneficia a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Darly Fernando. Sustentabilidade e responsabilidade social. Editora Poisson. Belo Horizonte. 2017.

BEAZLEY LATIN AMERICA. Community engagement and small businesses: a winning combination. 2024. Disponível em: https://www.beazley.com/en-US/esg-centre/articles/community-engagement-and-small-businesses-a-winning-combination/. Acesso em: 25/05/2024.

BLACKROCK. Sustainable investing: resilience amid uncertainty. 2020. Disponível em: https://www.oeco.org.br/wp-content/uploads/2020/07/sustainable-investing-resilience-BlackRock.pdf. Acesso em: 01/06/2024.

BONELLI, VALÉRIO VITOR; ALVES, PAULO ROBERTO. Responsabilidade social empresarial: ética nos negócios. Brazilian Journal of Business. 2023.

BUSINESS NEWS DAILY. Small Businesses' Importance to the Economy & Big Business. 2023. Disponível em: https://www.businessnewsdaily.com/15359-importance-of-small-business.html. Acesso em: 30/05/2024.

CARROLL, Archie B. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford: Oxford University Press, 2020.

CRASTO, Arthur Henrique Ferreira; SILVA, Artur Raimundo Fonseca da; SOUZA, Diogo Daniel Santana de; FILHO, Eduardo Guerra Fontes; SILVA, Euri Charles Andrade da; MAIA, Letícia Moraes da Mesquita Pimentel; JÚNIOR, Odacy Welington da Silva; CHAVES, Taciane. ESG em empresas: benefícios, desafios e impactos. Revista FT. 2023.

DELOITTE. Deloitte 2021 Global Human Capital Trends Report. 2021. Disponível em: https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html. Acesso em 03/06/2024.

DREMPETIC, S.; KLEIN, C.; ZWERGEL, B. The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. Journal of Business Ethics, p. 1-28, 2019.

ELIAS, Giovana Cacilha. Sustentabilidade empresarial: breve análise sobre iniciativas ESG em empresas brasileiras listadas no ISE e seus resultados. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos – SP. 2021.

EUROPEAN UNION. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). 2023. Disponível em: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en. Acesso em: 29/05/2024.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. 87% dos consumidores brasileiros preferem comprar de empresas sustentáveis. 2019. Disponível em: https://agenciafiep.com.br/2019/02/28/consumidores-preferem-empresas-sustentaveis/. Acesso em: 28/05/2024.

FEITOSA, Anny Kariny. Gestão, Meio Ambiente e Sustentabilidade. Fortaleza: Aliás, 2021. 172 p.

FERREIRA, José Alves. Responsabilidade social corporativa e o fortalecimento das relações com stakeholders. Revista de Gestão Social, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 33-45, 2022.

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER. Final Report: Principles for Responsible Banking. 2021. Disponível em: https://www.freshfields.com/4a1df8/globalassets/noindex/documents/lfi/unep-final-compiled.pdf. Acesso em: 08 jun. 2024.

GLOBAL BUSINESS COALITION FOR EDUCATION. Unlocking Potential and Performance: Recognizing Education's Position at the Core of ESG Report. 2024. Disponível em: https://gbc-education.org/resources/environmental-social-governance/. Acesso em 01/06/2024.

GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT ALLIANCE. 2022. Disponível em: https://www.gsi-alliance.org/. Acesso em: 01/06/2024.

GRAND VIEW RESEARCH. Green Packaging Market Size To Reach $503.43 Billion By 2030. 2023. Disponível em: https://www.grandviewresearch.com/press-

release/global-green-packaging-market#:~:text=The%20global%20green%20packaging%20market,6.1%25%20from%202020%20to%202028.. Acesso em: 02/06/2024.
HARVARD BUSINESS REVIEW. Diversity and Inclusion. 2024. Disponível em: https://hbr.org/topic/subject/diversity-and-inclusion. Acesso em: 03/06/2024.

IAMANDI, I.; CONSTANTIN, L.; MUNTEANU, S.; CERNAT-GRUICI, B. Mapping the ESG Behavior of European Companies. A Holistic Kohonen Approach. Sustainability, 11(12), 3276, 2019.

IMD BUSINESS SCHOOL. Why all businesses should embrace sustainability. 2022. Disponível em: https://www.imd.org/research-knowledge/strategy/articles/why-all-businesses-should-embrace-sustainability/. Acesso em: 30/05/2024.

ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. Carteiras e questionários. 2023. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-b3.htm. Acesso em: 29/05/2024.

KLAPPER, Leora; EL-ZOGHBI, Mayada; HESS, Jake. Achieving the Sustainable Development Goals: The Role of Financial Inclusion. Washington, DC: CGAP, 2016.

KLEEBANK, Erick Baratta. Venture capital: um estudo sobre o uso de critérios ESG por gestoras de investimentos no Brasil. 2023.

KOH, Hee-Kyung; BURNASHEVA, Regina; SUH, Yong Gu. Perceived ESG (Environmental, Social, Governance) and Consumers' Responses: The Mediating Role of Brand Credibility, Brand Image, and Perceived Quality. Sustainability, v. 14, n. 8, 2022. Disponível em: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/8/4515. Acesso em: 02/06/2024.

LIMA, Carlos. Práticas de Governança Corporativa e Transparência. Revista Brasileira de Administração, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 22-35, 2021.

MCKINSEY & COMPANY. Diversity wins: How inclusion matters. 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters. Acesso em: 27/05/2024.

MENDES, Carla Danieli. Manual para adoção de relatório de sustentabilidade em unidades da rede federal de educação profissional e tecnológica. Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda – RJ. 2021.

MOVIN. Site oficial da empresa. 2024. Disponível em: https://startmovin.com/pages/sobre-a-movin. Acesso em: 01/06/2024.

MSCI. MSCI ESG Ratings. 2020. Disponível em: https://www.msci.com/esg-and-climate-methodologies. Acesso em: 01/06/2024.

NEDER, Juliana Finageiv; NETO, Annibal Affonso; MONTALVÁN, Roberth Andrés Villazón; GOMES, Paulo Celso dos Reis. Estudo dos pilares de ESG –

environmental, social and Governance – no contexto das empresas brasileiras. Universidade Federal Fluminense. 2023.

NIELSEN. Was 2019 the Year of the Influential Sustainable Consumer?. Disponível em: https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2019/was-2019-the-year-of-the-influential-sustainable-consumer/. Acesso em: 01/06/2024.

OKENA. Segurança no tratamento offsite de efluentes industriais. 2022. Disponível em: okena.eco.br. Acesso em: 02/06/2024.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DAS NAÇÕES UNIDAS. The Digital Transformation of SMEs. OECD Publishing, Paris, 2021. Disponível em: https://www.oecd.org/publications/the-digital-transformation-of-smes-bdb9256a-en.htm. Acesso em: 27/05/2024.

PEREIRA, RICARDO et al. ESG: Uma revisão integrativa. ENGEMA 2021, 2021.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. Harvard Business Review, v. 89, n. 1-2, p. 62-77, 2019.

REDE GLOBAL DE HOSPITAIS VERDES E SAUDÁVEIS. Guia de compras sustentáveis para o setor de saúde. Practice Greenhealth. 2020.

REPTRAK. Are Your ESG Initiatives Improving Your Public Perception? 2020. Disponível em: https://www.reptrak.com/blog/are-your-esg-initiatives-improving-your-public-perception/. Acesso em: 01/06/2024.

SAVITZ, Andrew; WEBER, Karl. The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success—and How You Can Too. Harvard Business Review Press, 2021. Disponível em: https://hbr.org/2021/02/how-to-embed-sustainability-in-organizational-culture. Acesso em: 30/05/2024.

SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION. SEC Adopts Rules to Enhance and Stardardize Climate-Related Disclosures for Investors. 2024. Disponível em: https://www.sec.gov/news/press-release/2024-31. Acesso em: 28/05/2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Descubra 11 empresas ESG no Brasil e quais são seus benefícios. 2023. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/descubra-11-empresas-esg-no-brasil-e-quais-sao-seus-beneficios,74c1f4cc304ac710VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 30/05/2024.

SILVA, Maria Ruth; MARTINS, João Neves. A Importância da Transparência na Governança Corporativa. Jornal de Gestão e Sustentabilidade, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 50-63, 2022.

SILVEIRA, Renata de Albuquerque. As perspectivas para a sustentabilidade ambiental no Brasil, com a exploração da camada do pré-sal na Rio+20. In: Sustentabilidade ambiental: estudos jurídicos e sociais. Belinda Pereira da Cunha e Sérgio Augustin. Editora EDUCS. 2014.

SUBARU U.S. MEDIA CENTER. Subaru of Indiana Automotive Becomes the First Zero-Landfill Factory. 2022. Disponível em: https://www.media.subaru.com/newsrelease.do?id=1742&mid=1. Acesso em: 30/05/2024.

YOUGREEN. Nós somos a Yougreen. 2023. Disponível em: https://yougreen.coop/quem-somos/. Acesso em: 01/06/2024.

Capítulo 2

DEFINIÇÃO DE CUSTOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A CONSTITUIÇÃO DE METAS DA GESTÃO EMPRESARIAL

Pedro Riguette
Sérgio Rodrigues de Souza

DEFINIÇÃO DE CUSTOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A CONSTITUIÇÃO DE METAS DA GESTÃO EMPRESARIAL

Pedro Riguette

Licenciado em Pedagogia. Bacharel em Ciências Contábeis. Mestre e Doutor em Ciências da Educação pela UNINORTE – Assunção (PY). Servidor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo - Campus Montanha. E-mail: riguette.pedro@hotmail.com.

Sérgio Rodrigues de Souza

Licenaciado em Administração de Empresas. Pós-Doutor em Psicologia. E-mail: srgrodriguesdesouza@gmail.com.

RESUMO

Este artigo aborda a temática sobre definição de custos como ferramenta estratégica para a constituição de metas da gestão empresarial. Sua relevância científica encontra-se no aspecto de ampliar a discussão sobre um assunto necessário no setor de produção, não importando em qual ramo o empresário atue, direta ou indiretamente, levando-o a analisar a viabilidade do seu negócio. Sua relevância social está em que esclarece aos consumidores sobre os valores reais dos produtos que consomem. O estudo mostrou que a análise de custos contribui para que os gestores, empresários e demais empreendedores envolvidos nos processos de tomada de decisão tenham mais objetividade na hora de pensar ações comerciais, sejam de expansão ou de retração de seus negócios e mesmo quando terceirizar determinados serviços. O custo de um produto, analisado sob a óptica de um administrador, inclui uma série de elementos que são produtos de diferentes etapas do seu processo existencial, que começa com sua produção. O que foi possível concluir é que deve ser pensado como uma ferramenta gerencial sistemática, útil e que deve ser aplicada com o máximo de rigor técnico-científico.

Palavras-chave: Custos. Custo de Produção. Contabilidade de custos. Gestão Empresarial.

ABSTRACT
This paper addresses the issue of cost definition as a strategic tool for establishing business management goals. Its scientific relevance lies in the fact that it broadens the discussion on a subject that is necessary in the production sector, regardless of the business sector in which the entrepreneur operates, directly or indirectly, leading him to analyze the viability of his business. Its social relevance lies in the fact that it clarifies to consumers the real values of the products they consume. The study showed that cost analysis helps managers, entrepreneurs and other entrepreneurs involved in decision-making processes to have more objectivity when considering commercial actions, whether for expanding or shrinking their businesses or even when outsourcing certain services. The cost of a product, analyzed from the perspective of an administrator, includes a series of elements that are products of different stages of its existential process, which begins with its production. The conclusion is that it should be thought of as a systematic, useful management tool that should be applied with the utmost technical-scientific rigor.
Keywords: Costs. Production Cost. Cost Accounting. Business Management.

INTRODUÇÃO

O que é custo e o que ele representa de fato no aspecto administrativo? Para o cidadão comum, o consumidor final ele, o custo, é geralmente confundido com valor de mercadoria: *Quanto custa tal produto?* Para o industrial é o valor de produção final do produto. Mas, e para o administrador contábil? Esta é a questão que se põe como complexa, porque ao falar em custo dentro de um conceito gerencial contábil, há que agregar a ele um juízo de valor, imputando todas as causas diretas e indiretas relativas ao que se gastou para a confecção do bem e por fim, vai-se descobrir que muitas coisas as quais se atribui um custo de produção, esta expressão é nada mais que o valor atribuído ao tempo que investido em cuidados e não diretamente na fabricação de bens de valor.

Santos (2017) esclarece que a contabilidade é um sistema de contas composto por normas, regras e princípios para a acumulação, geração e análise de dados que se destina a atender a necessidades internas e externas de uma empresa. Sua responsabilidade está em demonstrar a liquidez dos investimentos e empreendimentos.

Já a Contabilidade de Custos trabalha visando ao planejamento e controle de custo das operações e atividades - engloba relatórios sobre receitas, custos, ativos e exigibilidades das divisões, fábricas e outros centros de responsabilidade (SANTOS, 2018).

De qualquer forma, afora esta questão filosófica do custo, interessa apresentar os conceitos clássicos de custo e como se forma este elemento que se torna essencial para qualquer empresa saber se ela tem condições de concorrer ou não no mercado e enxergar perspectivas de ingressar em ambientes de mercado que ela ainda não participa, mas que apresenta interesses.

O custo de um produto, analisado sob a óptica de um administrador, inclui uma série de elementos que são produtos de diferentes etapas do seu processo existencial, que começa com sua produção, ainda na fábrica e depois, ele é submetido a processos de testes de qualidade, envasamento, tributos e impostos, armazenagem, transporte, seguros, comercialização, que inclui aí as comissões dos vendedores, possíveis descontos, possíveis trocas por defeitos e/ou danos mecânicos e a distribuição dos gastos com a empresa comercial. Assim, tem-se o custo final real de um produto e é este valor que interessa ao Contador para que possa determinar se é viável ou não entrar em um mercado com tal produto.

Um problema que se coloca é o de que muitos empresários e técnicos ao não dominarem, efetivamente, o conceito de custos e compreender suas minúcias, termina por embarcar em verdadeiras aventuras mercadológicas, colocando em risco todo um sistema de produção, provocando distúrbios no mercado inteiro, além de entrar em processo de autofagia.

A definição do que realmente represente custos para as empresas tem sido a causa de maus projetos, conduzindo a investimentos deficientes ou mesmo a ausência deles. O que se procura esclarecer é que quando se detém clareza sobre o assunto, as tomadas de decisão podem ser mais sólidas e bem direcionadas, resultando em benefícios para a gestão e a empresa.

O objetivo deste trabalho é demonstrar como o custo se comporta, na elaboração de um produto e conceituá-lo dentro do ambiente contábil. Apresenta como objetivos específicos, definir os conceitos de custos primários e custos de transformação; custo de oportunidade e a Contabilidade de Custos e como estes instrumentos se imbricam, auxiliando os gestores a tomarem decisões mais precisas sobre seus negócios.

CONCEITOS DE CUSTO

Toda atividade empresarial, não importando a dimensão das operações, é planejada sobre o custeio final do que produz. No entanto, o administrador deve ter ampla clareza da classificação dos termos e assim, tem-se uma divisão estrita entre custos fixos e custos variáveis. Eckert et al, vai esclarecer que, "*Custos variáveis* são todos os gastos que a empresa possui para obter um bem destinado à venda, sendo que seu valor total varia em função do volume total adquirido para revenda, porém o custo unitário permanece constante" (Eckert et al., 2012, p. 05).

Inferindo da exposição acima, um produto é resultado de uma ação mecânica sobre determinada matéria, em que diversos outros produtos são agregados e submetidos a diferentes mecanismos e é classificado como variável porque os elementos presentes estão sujeitos a diversas formas de flutuação do mercado e do câmbio, como por exemplo, distância do fornecedor, estação do ano, impactos da oferta e da procura sobre o(s) componente(s), qualidade, propaganda, marketing. Portanto, chama-se custo variável, porque sofre a influência de inúmeras variáveis que podem elevar ou reduzir o seu valor final.

Por outro lado, "os custos fixos são aqueles cuja variação não é afetada pelo volume total de produção ou de vendas da empresa. Isso significa que, não importa se a empresa está vendendo pouco ou muito, eles permanecem os mesmos" (QUEIROZ FILHO, 2008, p. 06). Este tipo de custo são aqueles ordinários, como os encargos sociais, impostos, tributos, aluguel do espaço físico, depreciação de instalações e maquinários. Há que se tomar muito cuidado, porque quando uma determinada maquinaria chega ao seu valor de sucata, isto não quer dizer que não tenha mais custos, o que ocorreu foi apenas que de aí por diante o que será agregado é o investimento em manutenção, reforma, troca de componentes e afins, sendo avaliados outros tipos de custos mais complexos, como a capacidade de produção deste equipamento em relação a um mais moderno, intervenção que deve ser realizada por técnicos especializados, em que a resposta obtida, vai determinar a substituição ou a continuidade de uso.

Custo "é medido pelo valor corrente dos recursos econômicos consumidos ou a serem consumidos na obtenção dos bens e serviços a serem utilizados nas operações – ou seja, trata-se de valor de troca ou, valor em dinheiro, ou o equivalente em dinheiro, sacrificado para produtos e serviços que se espera que tragam um

benefício atual ou futuro para a organização" (HENDRIKSEN e BREDA, 2001, p. 235; HANSEN e MOWEN, 2001, p. 61). No entanto, esta definição apresenta-se muito mais ligada ao entendimento de investimentos, em que se tem toda uma expectativa de retornos, a curto, médio e longo prazos.

CUSTOS PRIMÁRIOS E CUSTOS DE TRANSFORMAÇÃO

Martins (2003) revela dois outros tipos de custos, a que os administradores e contabilistas devem atentar-se; são os *Custos Primários,* que representam a "soma de matéria-prima com mão-de-obra direta. Não são a mesma coisa que Custos Diretos, já que nos Primários só estão incluídos aqueles dois itens. Assim, [*p.e.*] a embalagem é um Custo Direto, mas não Primário." E, *Custos de Transformação,* que representam a "soma de todos os Custos de Produção, exceto os relativos a matérias-primas e outros eventuais adquiridos e empregados sem nenhuma modificação pela empresa (componentes adquiridos prontos, embalagens compradas etc.). Representam esses Custos de Transformação o valor do esforço da própria empresa no processo de elaboração de um determinado item (mão-de-obra direta e indireta, energia, materiais de consumo industrial etc.).

Esclareça que esta divisão de custos é voltada mais ao ambiente técnico de produção que contábil, onde este último vai analisar toda a conjuntura e aplicar o valor final a ser programado a venda comercial do produto. No entanto, dentro de um processo gerencial, este conhecimento e a determinação dos valores de custos auxiliam a pensar estratégias que reduzam os preços ao consumidor final, sem arriscar perder a qualidade do mesmo, ampliando as potencialidades de competição.

CUSTO DE OPORTUNIDADE

Existe ainda, o chamado *custo de oportunidade,* que é um conceito muito abstrato dentro da administração geral e que o Contador deve analisar com o máximo de cuidado, a fim de que sejam tomadas decisões sobre arranjos administrativos de investimentos na empresa. Segundo Pereira et al (1990),

> Frederich Von Wieser deu origem à expressão 'custo de oportunidade' para definir o valor de um fator de produção em qualquer uso que lhe fosse dado, sendo tal custo de oportunidade 'a renda líquida gerada

> pelo fator (de produção) em seu melhor uso alternativo'. O conceito de custos de oportunidade pressupõe alternativa viável e, portanto, existentes para o consumidor ou para o empresário. Pressupõe, também, uma decisão efetiva sendo tomada e que, o sendo, acarreta o sacrifício/abandono de outras que não foi. O raciocínio econômico sobre o 'custo de oportunidade' está intimamente ligado com o deslocamento dos fatores de produção de uma para outra atividade, o que não ocorre por simples acaso. O mercado que deseja o bem/serviço no qual estarão aqueles fatores, valida o preço de tal bem/serviço e, com isso, 'autoriza' o mencionado deslocamento (Pereira et al., 1990, p. 03).

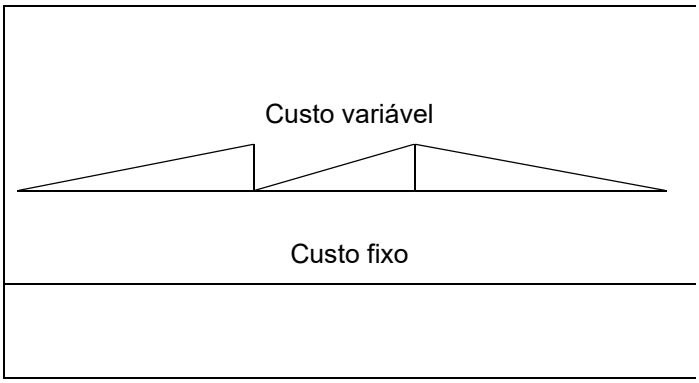
A questão relativa ao custo de oportunidade se mostra perigosa, porque nem sempre a mudança de um segmento a outro é dada pela maneira mais simples e tudo não pode passar de uma conjectura sobre algo que se mostra possível do ponto de vista teórico e não prático.

A CONTABILIDADE DE CUSTOS

Neste conjunto, a fim de subsidiar o trabalho administrativo empresarial, surge uma ciência que é, ao mesmo tempo, uma ferramenta técnica muito útil e necessária ao desenvolvimento do negócio, a *Contabilidade de Custos*. Martins (2003) argumenta que,

> A Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao Controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos. No que tange à Decisão, seu papel reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção etc. (...) A Contabilidade de Custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerenciais (MARTINS, 2003, p. 15).

O gráfico 1 (infra) apresenta um esquema simples, onde mostra que os custos fixos mantêm-se invariáveis ao longo de todo o ano e isto, faça-se esclarecer, ainda que haja aumento no valor do aluguel do imóvel ou aquisição de maquinário novo, não vai alterar no quesito *custo fixo,* porque representa uma constante contábil, indo influenciar no preço ao consumidor.



Jan. Fev. Mar. Abr. Maio Jun. Jul. Ago. Set. Out. Nov. Dez.

Figura 1: Representação esquemática de custos fixos e custos variáveis

FONTE: Elaborado pelos autores, 2020.

A Contabilidade de Custos

> É a parte da Contabilidade que trata da fundamentação teórico-doutrinária, das técnicas, métodos e procedimentos utilizados na apreensão, classificação e avaliação das mutações patrimoniais que ocorrem no ciclo operacional interno das entidades, com vista à correta delimitação dos agregados de valores relativos a bens ou serviços produzidos e às funções exercidas na entidade, durante determinado período de tempo (KOLIVER, 2002, p. 12)

A inconstância nos custos variáveis está vinculada a preços de mercadoria, frete, disponibilidade de matéria-prima, sazonalidade na produção, clima, etc. Isto evidencia que o Contador, ao analisar as situações de produção, deve estar atento a todos estes fatores e assim, determinar a lucratividade ótima da empresa e os preços a serem praticados, concorrência, promoções, descontos, etc.

A Figura 2 (infra), mostra os efeitos da variação do valor de uma determinada matéria-prima sobre o custo de produção, em que neste exemplo foi utilizado o preço do couro e salários, em que o preço do material (couro) variou de 88,00R$ a 150,00R$ e os custos fixos fixados em 80,00R$ e o resultado automático foi de que, à medida que o valor da matéria-prima flutuava, o custo total também sofria variações, o que pode parecer óbvio, mas ao administrador cabe analisar estas variáveis de anos anteriores e trabalhar com um preço final optimizado, a fim de promover maior seguridade aos atacadistas, varejistas e consumidores.

Para Leone (2000), a Contabilidade de Custos refere-se, às atividades de coleta e fornecimento de informações úteis e seguras, com vistas à tomada de decisão de todos os tipos, envolvendo tanto as relacionadas com operações repetitivas quanto

as de natureza estratégica, e, ainda, ajuda na formulação das principais políticas de investimentos presentes e futuros das organizações.

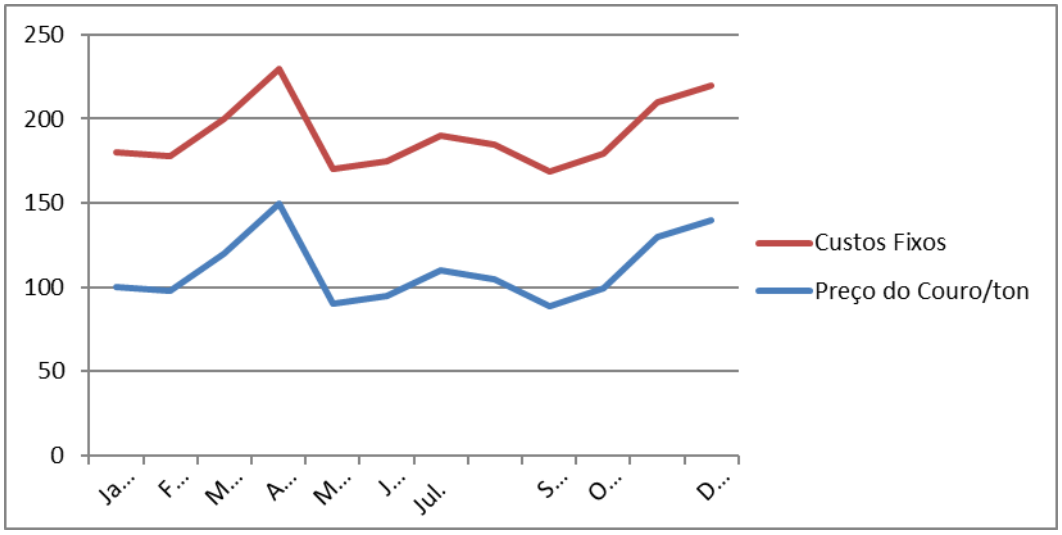


Figura 2: Efeito da soma de custos fixos e variáveis sobre o preço final do produto

FONTE: Elaborado pelos autores, 2020.

A análise criteriosa e interpretação rigorosa do comportamento do mercado e dos custos de produção permitem que as empresas e os empresários possam traçar estratégias de preços e lucratividade média, de forma que não se atravesse períodos de crise, podendo programar férias dos funcionários, momentos de aquisição de materiais de reposição, ou seja, tem-se a possibilidade de elaborar planejamentos em todos os níveis empresariais e econômicos.

A figura 3 (infra), apresenta um modelo esquemático de ponto de equilíbrio em que a seta na horizontal representa tempo cronológico (dias, meses, anos) e a seta na vertical representa gastos (em moeda corrente) e existe um instante em que a as receitas (produto de vendas) colide com os gastos e a partir daí tem-se o lucro. Caso a receita fique abaixo da linha de custos, tem-se que a empresa está tendo prejuízos, demandando ações de interferência.

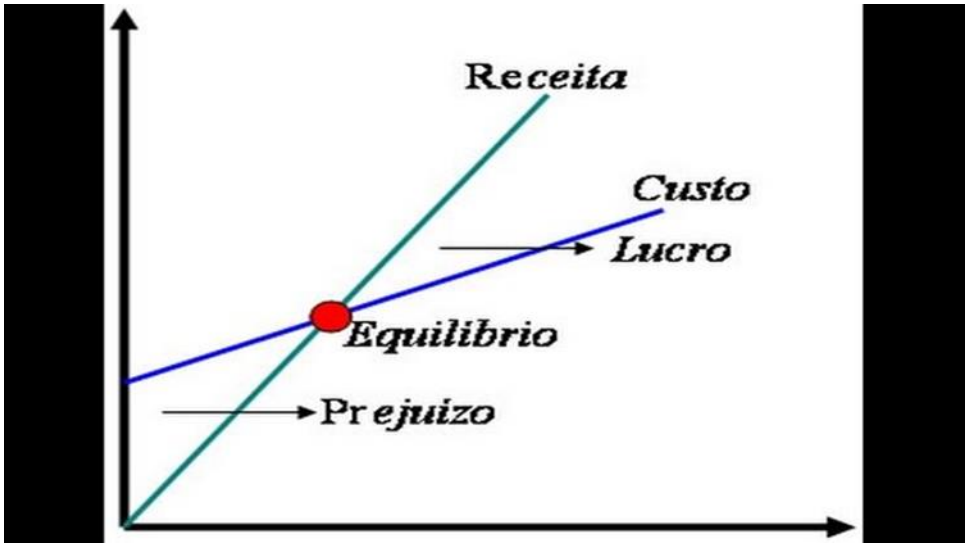


GRÁFICO 3: Ponto de equilíbrio

Fonte: RIBEIRO, 2015.

Esta figura, especificamente mostra que os custos vão se elevando em relação ao caminhar do tempo cronológico estabelecido que pode ser aqui, representando por um ano comercial, dado que tem-se as obrigações de férias e 13º salários e bonificações. Ainda assim, a receita obtida supera estes custos totais. Portanto, este gráfico (3, supra) pode ser uma representação contábil de um balanço de um período de 1(um) ano.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Depois de se analisar os tipos de custos que se põem à disposição do gestor, tem-se que uma tomada de decisão, quando consideradas as variáveis que os envolvem torna a ação mais segura e nisto não inferimos nas perspectivas de lucros, mas em saber se é viável ou não o investimento que se planeja.

As conjunturas que se apresentam, permite pensar em qual setor investir ou qual deles desonerar, a fim de se manter a lucratividade e mesmo o funcionamento do empreendimento, que se trata aqui de decisão gerencial, fundamentada em análises científicas criteriosas, tendo como base os resultados por meio de instrumentos confiáveis de análise e de interpretação.

Quando o Gestor da empresa conhece os custos exatos de cada etapa de produção, pode mesmo avaliar quando for melhor terceirizar determinados serviços que, dados os resultados de análise provam ser o gargalo dos custos e o que onera a

produção final, tornando este determinado produto inviável economicamente para a empresa. Logo, esta análise criteriosa acerca do custo de produção, pode demonstrar que é tão somente uma determinada etapa a que faz com que isto ocorra e que o produto em si, é viável comercialmente.

Esta situação analisada aqui, demonstra o que se chama de *custo de oportunidade*, porque se esta mesma empresa desejar controlar todo o processo de produção, seus investimentos tornam sua estrutura inviável, sendo melhor que ou terceirize ou que se crie um departamento específico para realizar aquela etapa de produção, se especializando, o que faz com que a ideia de serviços e ações comerciais possam ser expandidas para outros agentes do mercado, fazendo com que os custos caiam e o negócio se torne viável economicamente.

Os gráficos apresentados mostram que, as flutuações nos custos ocorrem por fatores que, na maior das vezes, o gestor não detém controle sobre eles, cabendo a ele, atuar para equacionar as situações e com base no histórico de vendas, demanda e oferta, de matéria-prima e de produtos acabados pelo mercado, fazer as projeções e intervenções cabíveis.

Enquanto o custo fixo mantém, ao longo do ano e cabe ao Contador tomar o cuidado de já, nos seus pré-projetos contabilísticos de previsão para o ano fiscal seguinte, incluir nos seus cálculos os salários extras, como férias, 13º salários dos funcionários e uma média histórica de comissões sobre vendas e bonificações, a fim que possa atingir uma curva de custos mais equilibrada, evitando aqueles instantes em que a mesma se eleva sobremaneira, forçando a empresa a picos de gastos, tendo que optar por sobrelevar seus preços médios ou a fechar em débito contábil.

CONCLUSÃO

O estudo sistemático sobre a questão da influência dos custos na produção nos permitiu chegar à conclusão de que este é um instrumento fundamental na gestão de negócios, não importando a sua dimensão ou a abrangência mercadológica. Não se pode prescindir de conhecer cada etapa do desenvolvimento do produto e quanto custa cada uma delas, atento ao mercado consumidor que se adere àqueles que possuem o melhor preço final sem abrir mão da qualidade.

O estudo sobre custos tem se tornado uma obrigação e uma necessidade no mundo gerencial, em que os preços das matérias-primas têm oscilado e os clientes

se tornando a cada dia mais exigentes. Acresce-se a isto, os custos indiretos como cuidados com o Meio Ambiente, normatizações de todas as ordens que fazem com que a oferta se torne mais complexa.

REFERÊNCIAS

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC):* ênfase na elaboração de TCC de Pós-Graduação Lato sensu. São Paulo: Atlas, 2008.

ECKERT, Alex; MECCA, Marlei Salete; BIASIO, Roberto; SASSI, Eder. Análise de custos gerenciais e estratégias de formação de preços em uma loja de produtos agropecuários de uma cooperativa da serra gaúcha. *XIX Congresso Brasileiro de Custos* – Bento Gonçalves, RS, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2012.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M.M. *Gestão de Custos:* contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. *Teoria da Contabilidade.* São Paulo: Atlas, 1999.

KOLIVER, Olivio. *Contabilidade de custos.* Apostila de custos elaborada para o mestrado em contabilidade do CEPPEV, 2012. (Não publicado).

LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos:* planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos.* 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PEREIRA, Anísio Cândido; SOUZA, Benedito Felipe de; REDAELLI, Dauro Rodrigues; IMONIANA, Joshua Onome. Custo de oportunidade: conceitos e contabilização. *Caderno de Estudos* nº 02, São Paulo, FIPECAFI, pp. 01-25, Abril/1990

QUEIROZ FILHO, João Edson F. de. *Contabilidade de custos e formação de preço.* Fortaleza: Conselho Regional de Contabilidade do Ceará (CRC - CE), 2008.

RIBEIRO, Liana. *Matemática para negócios:* ponto de equilíbrio. [2015]. Disponível em: matematicaparaadministradores.com.br. Acesso em 19 de maio de 2020.

SANTOS, Joel José. *Manual de contabilidade e análise de custos.* 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2017. (E-Book).

SANTOS, Marinéia Almeida dos. *Contabilidade de custos.* Salvador: UFBA, Faculdade de CiênciasContábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2018.

TREINTAA, Fernanda Tavares; FARIAS FILHO, José Rodrigues Farias; SANT'ANNA, Annibal Parracho; RABELO, Lúcia Mathias. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. *Production*, v. 24, n. 3, p. 508-520, July/Sept. 2014.

Capítulo 3

O CONCEITO DE TECNOESTRUTURA E O NOVO MODELO DE PODER CORPORATIVO À LUZ DE GALBRAITH

Alesxandro Fernando do Carmo

O CONCEITO DE TECNOESTRUTURA E O NOVO MODELO DE PODER CORPORATIVO À LUZ DE GALBRAITH

Alesxandro Fernando do Carmo

Mestre em Planejamento e Dinâmicas Territoriais no Semiárido (UERN)

RESUMO

Este artigo investiga o conceito de Tecnoestrutura, proposto por John Kenneth Galbraith, e sua relevância para a compreensão do novo modelo de poder corporativo nas grandes empresas modernas. A pesquisa fundamenta-se na obra "O Novo Estado Industrial" (1982), onde Galbraith analisa o capitalismo pós-Segunda Guerra e a ascensão da Tecnoestrutura, especialmente nas multinacionais.A metodologia adotada inclui um levantamento bibliográfico e documental de caráter descritivo e qualitativo. As pretensões deste trabalho foram exclusivamente promover uma discussão sobre o conceito de Tecnoestrutura, inserindo-o em uma agenda de leitura inicial sobre o economista. A análise de Galbraith revela que o poder decisório não é mais uma prerrogativa exclusiva dos acionistas ou altos executivos, mas uma responsabilidade compartilhada por aqueles que possuem conhecimento especializado.

Palavras-chave: Tecnoestrutura; Poder Corporativo; John Kenneth Galbraith; Governança Corporativa; Corporações; Especialistas Técnicos.

ABSTRACT

This article investigates the concept of Technostructure, proposed by John Kenneth Galbraith, and its relevance for understanding the new model of corporate power in modern large companies. The research is based on the work "The New Industrial State" (1982), where Galbraith analyzes post-World War II capitalism and the rise of Technostructure, especially in multinational corporations.The methodology adopted includes a descriptive and qualitative bibliographic and documentary survey. The aims of this work were exclusively to promote a discussion about the concept of Technostructure, placing it within an initial reading agenda on the economist. Galbraith's analysis reveals that decision-making power is no longer an exclusive prerogative of shareholders or top executives, but rather a shared responsibility among those who possess specialized knowledge.

Keywords: Technostructure; Corporate Power; John Kenneth Galbraith; Corporate Governance; Corporations; Technical Experts.

INTRODUÇÃO

A forma de organização da administração nas grandes empresas modernas, influenciada pelas transformações nos processos produtivos, levou à superação do empresário tradicional, que, além de ser proprietário, controlava o capital e, muitas vezes, era responsável por inovações. Paralelamente, o progresso técnico e a crescente interdependência das atividades empresariais transferiram o poder de decisão efetiva, antes concentrado no empresário, para um grupo.

Esse grupo, que detém informações essenciais sobre os setores da empresa, compõe o principal núcleo de decisão nas organizações amadurecidas. Ele inclui desde os colaboradores mais graduados até os funcionários responsáveis por tarefas mecânicas e rotineiras, abrangendo todos aqueles que trazem conhecimento especializado, talento ou experiência para as tomadas de decisão coletivas. Esse conjunto de indivíduos atua como o novo cérebro das empresas. Para o economista, diplomata e intelectual canadense-americano John Kenneth Galbraith, a prevalência dessa estrutura em grupo, formada por altos administradores, gerentes e técnicos, é o que ele denominou 'Tecnoestrutura'.

A visão de Galbraith sobre a Tecnoestrutura ajuda a explicar como o poder é distribuído e exercido nas empresas contemporâneas, destacando o papel essencial que esses grupos têm no sucesso ou fracasso das grandes corporações. Esse entendimento é vital tanto para profissionais que trabalham em grandes empresas quanto para acadêmicos e economistas que estudam as transformações das estruturas de poder no capitalismo moderno.

É importante destacar que as teses de Galbraith sobre a tecnoestrutura se aplicam principalmente a grandes corporações, especialmente as multinacionais. Além disso, vale mencionar que nosso autor baseia sua análise tomando como modelo a sociedade capitalista norte-americana em processo de transformação.

Nesse contexto, o objetivo do presente ensaio é discutir o conceito de Tecnoestrutura à luz de Galbraith e como ele contribui para a compreensão do novo modelo de poder corporativo no capitalismo contemporâneo. Esses objetivos visam

proporcionar uma análise sobre a dinâmica do poder nas empresas, destacando a relevância da expertise técnica na tomada de decisões. Vale mencionar que este estudo faz parte de uma agenda de leituras iniciais sobre Galbraith, buscando explorar e aprofundar a compreensão de suas contribuições ao pensamento econômico e organizacional.

Para a elaboração deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico e documental de caráter descritivo e qualitativo. O estudo fundamenta-se na obra "*O novo estado industrial"* (1982) de Galbraith. Neste livro, considerado por muitos sua maior obra, Galbraith realiza uma ampla análise do capitalismo norte-americano no pós-Segunda Guerra, com foco nas grandes corporações e no surgimento do que ele denominou "Tecnoestrutura".

DESENVOLVIMENTO

Galbraith e a definição de Tecnoestrutura

John Kenneth Galbraith foi um dos mais notáveis críticos e intérpretes do capitalismo americano no século 20. Economista progressista e professor em Harvard, ele se destacou por sua análise da sociedade de consumo de massas e da economia do "novo estado industrial". Galbraith era um economista político institucionalista, com forte atuação na vida pública, escrevendo, dando palestras e assessorando presidentes democratas, especialmente Kennedy. Durante a Segunda Guerra, liderou a administração de preços nos Estados Unidos da América (EUA) e, mais tarde, foi embaixador na Índia. Sua abordagem crítica e original combinava conhecimento teórico com grande imaginação e independência de pensamento (Bresser-Pereira, 2006).

As teses *galbraithianas* foram objeto de estudos e análises, despertando controvérsias sobre sua utilidade na economia moderna. O economista brasileiro Luiz Carlos Bresser-Pereira, em seu ensaio intitulado *Galbraith e a sua América*, afirma que "*as análises históricas de sistemas econômicos concretos, do tipo realizado por Galbraith, oferecem um quadro amplo e revelador da realidade, mas são, por definição, passageiras*" (Bresser-Pereira, 2006, p. 75).

Em outro espectro, o economista português João Ferreira do Amaral destaca, por exemplo, que do conceito de tecnoestrutura, introduzido por Galbraith, decorrem algumas consequências importantes para a análise econômica. Em suas palavras:

"*Estas consequências são interessantes de referir hoje porque mostram também a operacionalidade ainda atual do conceito de tecnoestrutura apesar de já ser velho de quarenta anos*" (Amaral, 2006, p. 156).

No presente ensaio, sustentamos a tese de que muitas das análises de Galbraith continuam a ser atuais e pertinentes para a compreensão do funcionamento da economia contemporânea. Por meio de uma abordagem crítica e abrangente, Galbraith examinou os fenômenos econômicos e sociais de sua época, oferecendo *insights* que permanecem relevantes diante dos desafios econômicos atuais. Um exemplo notável é o conceito de tecnoestrutura, introduzido pelo autor para descrever a influência dos grupos técnicos e, consequentemente, do conhecimento nas práticas empresariais. Dessa forma, ao revisitar suas teorias e conceitos, encontramos fundamentos que enriquecem nossa compreensão das complexidades da economia atual.

O conceito especificamente *galbraithiano* no qual nos debruçamos neste ensaio, a Tecnoestrutura, foi introduzido por ele em sua obra O Novo Estado Industrial (*The New Industrial State*), lançada em 1967. Ao discutir como o progresso técnico e o sistema de planejamento ampliaram significativamente a necessidade das empresas por talentos especializados e pela organização desses profissionais, Galbraith chama atenção para o surgimento de uma nova classe de tomadores de decisão que provocou um deslocamento do controle antes concentrado nas mãos dos acionistas para os especialistas em gestão, informação e controle.. Esse fator foi denominado de várias maneiras ao longo do livro como por exemplo: organização, grupo, personalidade grupal e inteligência organizada.

Para Galbraith essa organização que ascende no novo estado industrial e que desempenha um papel crucial na informação fornecida para a tomada de decisões nas empresas é, em suas palavras, um:

> grupo muito grande; estende-se desde os funcionários mais graduados da organização até encontrar-se, no perímetro externo, com os escriturários e operários, cuja função é ajustar-se mais ou menos mecanicamente às ordens ou à rotina. Abrange todos que trazem conhecimentos especializados, talento ou experiência às tomadas de decisões de grupo. Este, e não restrito grupo de diretores, é a inteligência orientadora- o cérebro - da empresa. Não há um nome para todos os que participam da tomada de decisão de grupo ou para a organização que eles formam. Proponho dar a esta organização o nome de Tecnoestrutura (Galbraith, 1982, p. 64).

Segundo Amaral (2006), a Tecnoestrutura, conforme desenvolvida por Galbraith, refere-se à organização de pessoas com conhecimento especializado, talento ou experiência que colaboram na tomada de decisões em grupo dentro da empresa. Esse sistema de decisão reúne e verifica informações de diversos indivíduos, permitindo que se chegue a conclusões que vão além do conhecimento individual. A Tecnoestrutura abrange aqueles que influenciam as decisões da empresa, incluindo engenheiros, economistas e trabalhadores altamente especializados. Embora as decisões possam ser formalmente atribuídas a um conselho de administração responsável perante os acionistas, esse conselho é apenas uma parte da Tecnoestrutura, onde reside, de fato, o verdadeiro poder de decisão.

Uma outra leitura do conceito central aqui analisado à luz de Galbraith foi realizada por Rios (2023). Em seu dizer, a Tecnoestrutura, representando o poder dominante do planejamento industrial moderno, é formada por um grupo de técnicos e especialistas altamente qualificados. Esse grupo constitui a liderança dentro das grandes corporações, responsável por atuar na estrutura organizacional. Mesmo os acionistas, que detêm o capital, não estão isentos das decisões tomadas por essa "elite" de comando. Isso acontece porque, de acordo com Galbraith, a Tecnoestrutura controla todas as informações e sistemas de gerenciamento dentro da empresa, operando de maneira coordenada e impessoal, com o foco constante em maximizar os lucros e a eficiência produtiva.

A centralidade da inteligência organizada na Tecnoestrutura

Nota-se que alguns elementos são comuns e, portanto, constitutivos da Tecnoestrutura. Entre eles, destacamos a inteligência organizada e coordenada. Ao discorrer sobre as realizações modernas da indústria, ciência e engenharia, Galbraith critica ironicamente o fato de popularmente atribui-se essas realizações a uma nova, genial e notável raça de homens. Em seu ver *"isso é pura vaidade; fosse assim haveria poucas de tais invenções"* (Galbraith, 1982, p. 58). Para ele, o verdadeiro fator responsável por essas realizações consiste em *"tomar homens comuns, informá-los minuciosa e profundamente e, depois, por meio da organização apropriada, dispô-los para reunir seus conhecimentos com os de outros homens especializados mas igualmente comuns"* (Galbraith, 1982, p. 58).

Destarte, seria a combinação simbiótica entre coordenação e talentos especializados, resultando no que se pode chamar de competência organizada, um novo fator de produção com importante poder decisório no seio das grandes empresas.

Em relação a esse novo fator estratégico de produção, é relevante considerar a interpretação de Bresser-Pereira sobre as ideias de Galbraith. Segundo ele, Galbraith identificou o surgimento de um novo fator estratégico de produção que substitui o capital. Galbraith argumenta que o capitalismo se firmou como o sistema dominante no mundo quando, durante a revolução industrial, o capital passou a substituir a terra como fator-chave de produção. Em um segundo momento, em decorrência do significativo avanço tecnológico, o conhecimento técnico passou a desempenhar o papel anteriormente ocupado pelo capital. Como resultado, o capitalismo clássico e sua classe dirigente foram gradualmente substituídos pela "tecnoestrutura", a qual pode ser entendida como o capitalismo tecnoburocrático ou o dos profissionais (Bresser-Pereira, 2014).

É importante ressaltar que a centralização do conhecimento técnico, por meio dessa inteligência organizada, confere à classe educacional e científica um papel de destaque dentro da tecnoestrutura.Nosso autor afirma que essa classe, assim como a comunidade financeira, adquire prestígio e poder tanto pelo seu papel na formação de agentes de produção essenciais quanto pelo caráter inventivo que a envolve.

Em suas palavras:

> Entrementes, a tecnoestrutura tornou-se profundamente dependente da classe educacional e científica para seu suprimento de mão-de-obra treinada. Ela necessita também manter estreita relação com o setor científico dessa classe para se garantir de que está seguramente a par das inovações científicas e tecnológicas (Galbraih, 1982, p. 211).

Ainda sobre essa relação, Galbraith afirma que a crescente dependência da tecnoestrutura em relação à classe educacional e científica afeta diretamente a maneira como as duas interagem. Segundo ele, o executivo da empresa não está mais presente nos conselhos acadêmicos apenas como um portador de conhecimento prático ou defensor das normas sociais. Em vez disso, sua participação agora cria a oportunidade de manter uma relação mais próxima com talentos emergentes ou de acompanhar as constantes inovações científicas, tecnológicas e sociais. Além disso, ele ainda recebe o respeito tradicional, o que é algo que valoriza. À medida que o

presidente da empresa assume um papel mais simbólico em sua relação com a educação, especialistas em ciências, matemática e comunicação são cada vez mais requisitados para ajudar a empresa a lidar com os complexos desafios relacionados à tecnologia e computação (Galbraith, 1982).

Transformações no modelo de poder corporativo

A ascensão da tecnoestrutura na leitura de Galbraith teria modificado a estrutura de poder nas empresas. Particularmente no que ele denominou de companhias amadurecidas. Ele expôs sua posição com precisão em poucas palavras: "*a decisão na empresa moderna é produto de não de indivíduos, porém de grupos*" (Galbraith, 1982, p. 60).

Sobre isso o Prof. Gesner de Oliveira que, tendo a incumbência de fazer a apresentação de Galbraith para a coleção Os Economistas, destacou esse deslocamento do comando dos negócios afirmando que o poder não emana mais do dono da empresa ou da figura do empresário tradicional mas do conjunto de gerentes que possuem o conjunto de informações necessárias para a tomada de decisão.

Ele detalha dizendo:

> Para decidir por uma ou por outra linha de produto, um diretor deve consultar dezenas de gerentes que, por sua vez, dependem do parecer de diversos técnicos e assim por diante. Já o proprietário da empresa, ou eventual acionista majoritário, não dispõe sequer das informações mínimas necessárias a uma possível reorientação das atividades da firma. A prevalência da organização teria significado, dessa maneira, a ascensão da "Inteligência organizada" da empresa, aquele conjunto de altos administradores, gerentes, técnicos etc. que constituiriam a tecnoestrutura (Oliveira Filho, 1982, p. XIV).

Sobre a transição do empresário tradicional para a Tecnoestrutura e as mudanças no modelo de poder corporativo, Galbraith esclarece que a tomada de decisões em grupo se expandiu consideravelmente nas empresas. A participação efetiva não está mais estritamente ligada às posições na hierarquia formal da organização. Ou seja, a ideia de que o poder flui de cima para baixo, onde aqueles que estão no topo dão as instruções e os que estão na base as transmitem ou respondem a elas, já não é tão prevalente.

Esse modelo organogramático é eficaz apenas em organizações bastante simples. Em situações mais complexas, Galbraith afirma: *"a decisão exige*

informações. Transmite-se, então, certo poder à pessoa ou a pessoas que tenham essas informações [...] se esse conhecimento lhes é altamente privativo, seu poder passa a ser muito grande" (Galbraith, 1982, p. 61).

Nosso autor destaca que, em empresas maduras, quando as decisões são tomadas por um único indivíduo, elas podem ser anuladas por alguém que esteja em uma posição hierárquica superior. No entanto, quando uma decisão requer informações coordenadas de um grupo, ela não pode ser revogada por um único indivíduo sem riscos, a menos que este consulte outros especialistas. Assim, o poder retorna, mais uma vez, à organização.

Nesse sentido, fica evidente que, para Galbraith, o verdadeiro poder de decisão reside amplamente nos corpos técnicos, nas equipes de planejamento e em outros grupos especializados, sendo que as decisões tomadas por esses coletivos possuem caráter absoluto. Diz ele:

> Mas prevalece a regra geral: se uma decisão exige conhecimento especializado de um grupo de homens, ela só está sujeita à decisão segura de um grupo semelhante dotado de igual conhecimento. A decisão de grupo, salvo se for influenciada por outro grupo, tende a ser absoluta (Galbraith, 1982, p. 61).

Em resumo, a análise de Galbraith revela uma transformação significativa na dinâmica de poder corporativo, evidenciando que a ascensão da tecnoestrutura redefine o papel do empresário tradicional. O poder decisório, que outrora pertencia a uma única figura, agora é compartilhado entre grupos técnicos e gerenciais que detêm as informações essenciais para a tomada de decisões. Esse modelo colaborativo não apenas aumenta a eficiência organizacional, mas também reforça a importância da expertise coletiva em um ambiente de negócios cada vez mais complexo. Assim, a tecnoestrutura não é apenas uma nova configuração de poder; é uma resposta necessária às exigências da modernidade, onde o conhecimento e a colaboração se tornam fundamentais para a sobrevivência e o sucesso das empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme indicado no início deste texto, o propósito foi discutir o conceito de Tecnoestrutura à luz de Galbraith e como ele contribui para a compreensão do novo modelo de poder corporativo no capitalismo contemporâneo. Em princípio cabe aludir

que a superação do empresário tradicional, que anteriormente controlava integralmente o capital e as decisões, sinaliza uma transformação significativa na dinâmica do poder corporativo. A Tecnoestrutura, como resposta às complexidades da administração moderna, demonstra como grupos compostos por colaboradores graduados e especialistas se tornam essenciais na tomada de decisões, refletindo a crescente interdependência das atividades empresariais e a necessidade de expertise técnica.

A análise de Galbraith revela que o poder decisório não é mais uma prerrogativa exclusiva dos acionistas ou altos executivos, mas sim uma responsabilidade compartilhada por aqueles que possuem conhecimento especializado. A inteligência organizada, proposta por Galbraith, enfatiza a colaboração e a coordenação entre indivíduos com habilidades diversas, transformando as decisões empresariais em um resultado da interação entre esses grupos e ressaltando a importância da formação técnica e da inovação contínua.

Por fim, as pretensões deste trabalho foram exclusivamente promover uma discussão sobre o conceito de Tecnoestrutura, inserindo-o em uma agenda de leitura inicial sobre o economista John Kenneth Galbraith. O objetivo foi explorar as ideias do autor e sua relevância para compreender as transformações no modelo de poder corporativo contemporâneo, incentivando uma reflexão crítica sobre o impacto da Tecnoestrutura nas dinâmicas organizacionais.

REFERÊNCIAS

AMARAL, João Ferreira do. John Kenneth Galbraith (1908-2006): uma evocação. *Relações Internacionais*, set. 2006, p. 151-161.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Galbraith e a sua América. *Conjuntura Econômica*, v. 60, n. 06, p. 74-75, jun. 2006. Disponível em: www.fgv.br/conjuntura.htm. ISSN 0010-5945.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. As classes sociais e o capitalismo tecnoburocrático. EAESP/FGV. jul. 2014.

GALBRAITH, John Kenneth. *O novo estado industrial.* Apresentação de Gesner José de Oliveira Filho. Tradução de Leônidas Gontijo de Carvalho. Revisão de Aldo Bocchini Neto. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).

OLIVEIRA FILHO, Gesner José de. Apresentação. In: GALBRAITH, John Kenneth. *O novo estado industrial*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. p. VII-XXV.

RIOS, Josué de Oliveira**.** *A tecnoestrutura e o consumidor como coisa*. Disponível em:https://www5.pucsp.br/tutelacoletiva/download/tecnoestrutura-consumidor-comocoisa-josue-rios.pdf. Acesso em: 17 nov. 2024.

Capítulo 4

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE CONTROLE NA INDÚSTRIA

José Antônio Soares de Abreu
Sérgio Rodrigues de Souza

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE CONTROLE NA INDÚSTRIA

José Antônio Soares de Abreu

Licenciado em Ciências Jurídicas e Sociais. Mestre em Ciências da Educação. E-mail: soares.jasa@gmail.com.

Sérgio Rodrigues de Souza

Licenciado em Administração de Empresas. Pós-Doutor em Psicologia. E-mail: srgrodriguesdesouza@gmail.com.

RESUMO

Este trabalho aborda a questão do orçamento empresarial como instrumento de gestão de controle na indústria. Sua relevância científica encontra-se no fato de esclarecer ao grande público que a contabilidade de custos agregada ao sistema de controle da produção industrial representa menores índices de risco e maior percepção sobre o negócio, o que implica em tomadas de decisões mais seguras e precisas, especialmente, sobre investimentos futuros. Adotou-se como objetivo geral, compreender como o orçamento empresarial pode ser utilizado como instrumento eficaz de gestão de controle na indústria. Como objetivos específicos, tem-se apresentar o conceito de orçamento; discutir o conceito de custo como ferramenta contábil para a gestão da indústria. A necessidade de orçar é inerente à existência de todo e qualquer negócio, mas a tarefa de o fazer, cabe aos profissionais que atuam no sistema de contabilidade que, disporão de liberdade para criar relatórios fidedignos, estes que vão servir como instrumentos para que os gestores possam administrar preços, investimentos, mercados e aquisições, com maior poder de decisão imediata. O orçamento empresarial é uma ferramenta indispensável aos gestores, executivos, empreendedores e investidores, porque possibilita a tomada de decisão com mais cautela e segurança quanto aos retornos aplicados. As conclusões a que se chegou, após a realização deste trabalho é que, Contador esteja atento a todos os ramos, departamentos e setores da produção, enfatizando os investimentos quando se fazem necessários e estimulando o bom gerenciamento de toda a produção, bem como a apresentação factual de que a gestão de custos e a gestão

orçamentária representam papéis da mais alta relevância nas tomadas de decisão empresariais.
Palavras-Chave: Orçamento empresarial. Gestão de custos. Gestão de Controle na indústria.

ABSTRACT
This paper addresses the issue of corporate budgeting as a management control instrument in industry. Its scientific relevance lies in the fact that it clarifies to the general public that cost accounting, combined with the industrial production control system, represents lower risk levels and greater insight into the business, which implies safer and more accurate decision-making, especially regarding future investments. The general objective adopted was to understand how corporate budgeting can be used as an effective management control instrument in industry. The specific objectives are to present the concept of budgeting and discuss the concept of cost as an accounting tool for industrial management. The need to budget is inherent to the existence of any business, but the task of doing so falls to professionals working in the accounting system, who will have the freedom to create reliable reports that will serve as instruments for managers to manage prices, investments, markets and acquisitions, with greater immediate decision-making power. The corporate budget is an indispensable tool for managers, executives, entrepreneurs and investors, because it enables decision-making with greater caution and security regarding the returns applied. The conclusions reached after carrying out this work are that the Accountant should be attentive to all branches, departments and sectors of production, emphasizing investments when necessary and encouraging good management of the entire production, as well as the factual presentation that cost management and budget management represent roles of the highest relevance in corporate decision-making.
Keywords: Corporate budget. Cost management. Control management in industry.

INTRODUÇÃO

A gestão de uma indústria é um fator de alta complexidade, destacando especialmente no fator que faz referência aos preços dos produtos colocados à disposição dos varejistas. No setor secundário, que é onde se processa a matéria-prima bruta, existe toda uma contingência de atendimento ao quesito qualidade final que, depende invariavelmente da qualidade do produto que recebe para processamento e o que isto implica, na atualidade para a sobrevivência da empresa que atua na produção industrial é que, diferente do que se pode pensar que, qualidade superior da matéria-prima implica maior valor agregado, logo, maior valor pago, o que

vai implicar diretamente nos custos finais, nem sempre funciona assim, porque o setor industrial possui sua lógica própria de atuação, como maquinários específicos, setor de seleção, elaboração dos produtos, setor de testes, entre outros.

Quando uma indústria resolve investir na melhoria de seu produto, há que investir em dois outros setores, sendo o primeiro deles, a qualidade da matéria-prima, o que vai implicar-lhe em aumento dos custos, mas isto não quer dizer que possa elevar o valor de seu produto final, porque ao mesmo tempo, pode investir em máquinas de maior produção, expansão de mercados e com isto, o que seria desvantajoso, torna-se um processo gerencial de investimento que resulta em ótimos resultados.

Tem-se aqui que, atrelar o aumento do custo de produção em determinado setor/departamento da indústria nem sempre está relacionado à elevação do preço ao varejista. Aqui, já se faz necessário esclarecer que dentro da indústria, há vários segmentos de produção e tratamento da matéria-prima, logo o profissional responsável pela Contabilidade deve atuar de forma a determinar o valor do custo de produção em cada um destes espaços, a fim de que possa, ao final, determinar qual seria o resultado final de valor real do produto ofertado, podendo intervir na elaboração de relatórios fidedignos que vão auxiliar na gestão empresarial da produção.

Neste sentido, Toledo (1997 *apud* VILANONA e RIBEIRO, 2011, p. 6) argumenta que “estar ciente do custo unitário, embora necessário, não é suficiente, é preciso ter uma visão global da empresa. Acima de tudo, custo é informação, devendo ser utilizada por gestores que tenham o conhecimento a respeito do que é custo, como foi obtido e com que objetivo.”

Segundo Lunkes (2003), a necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. Os homens da caverna precisavam prever a necessidade de comida para os longos invernos, com isso desenvolveram práticas antigas de orçamento. Quando advém o processo de civilização, surge as questões de custos, porque havia a necessidade de se ter sementes para as próximas safras e com o excedente, podia-se realizar trocas, por meio de valores equivalentes, logo, deveria saber quanto havia custado para produzir uma unidade de cada coisa, para que nenhuma das partes fossem prejudicadas na negociação.

No que tange, mais especificamente, ao controle de custos, sua mais importante missão é fornecer dados confiáveis para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão, que permita aos administradores elaborar

uma agenda de previsão, no que se refere a preços, investimentos, aquisições de matéria-prima, impacto no volume de produção (aumento ou redução). Num estágio seguinte, serve para acompanhar os acontecimentos, possibilitando comparação com os valores anteriormente definidos projetando seus gastos e/ou investimentos em produções futuras (VILANOVA e RIBEIRO, 2011).

Na tentativa de explicar o conceito de orçamento Andrade (2020, p. 10) argumenta que este é,

> Uma expressão quantitativa formal que parte do comportamento passado e olha para as possíveis mudanças futuras, quantificando, em termos econômicos e financeiros, as atividades da empresa. Trata-se de uma previsão, uma meta de acordo com a qual serão tomadas as decisões.

Depreende-se desta fala que, o orçamento é resultado de um trabalho exaustivo dos responsáveis pela ação contábil da empresa, visando a que esta possa tomar as decisões mais acertadas e com maior poder de confiança nos resultados a que se aplica seus investimentos.

Este trabalho busca esclarecer que, quando se trabalha pensando na gestão de processos, cada detalhe deve ser considerado, entendendo que, neste processo, o Contador não está tratando somente de contabilidade final e sim, buscando compreender os detalhes de desenvolvimento, a fim de que incremente a produção, possibilitando que se consigam resultados efetivos. Adotou-se como objetivo geral, compreender como o orçamento empresarial pode ser utilizado como instrumento eficaz de gestão de controle na indústria. Como objetivos específicos, tem-se apresentar o conceito de orçamento; discutir o conceito de custo como ferramenta contábil para a gestão da indústria.

CONCEITO DE ORÇAMENTO

Orçamento é a expressão monetária de um plano operacional, em que configura a etapa final do processo de planejamento, onde, através dele, o Contador tem a oportunidade de fornecer um compromisso de realização. Portanto, é um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos, permitindo a elaboração dos custos de produção com maior seguridade (ANDRADE, 2020).

Na concepção desta autora, a utilidade do orçamento pode ser interpretada nos seguintes termos:

> Precisar os objetivos seguintes da organização; elaborar os planos a curto prazo; estimar os recursos associados aos planos; estabelecer um plano de investimento; desenvolver um plano de produção e compras; prever a necessidade de MOD e prepará-la; estabelecer os orçamentos financeiros; ajustar o orçamento global; dar forma pormenorizada ao plano estratégico em forma de valores; auxiliar a coordenação das várias atividades da organização; definir responsabilidades dos executivos, autorizar os limites de gastos que eles podem fazer e informá-los do desempenho que deles se espera; intervir para ratificar os planos; medir e avaliar a performance da empresa; acompanhar a estratégia, verificar seu grau de êxito e tomar ação corretiva (ANDRADE, 2020, p. 15-16).

Depreende-se aqui que, as funções são várias e sua aplicação vai depender de todo um conjunto de ações e dados que a empresa venha atuando como forma de registro e cuidados em suas operações. O que ficou esclarecido, ainda, é que tais funções obrigam a todos a serem proativos dentro da organização, desde os funcionários de base até os executivos.

Welsch (1983) define orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões. Tem como objetivo acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios sejam analisados e adequadamente controlados e para isso se faz necessário o acompanhamento diário do mesmo.

Existe a crença de que,

> O orçamento empresarial se constitui em uma ferramenta poderosa e insubstituível dentro do universo dos negócios. (...) O desafio da globalização e mesmo a necessidade tática da adaptação ao mercado se apresentam com tal frequência que fica muito difícil entender o gerenciamento de um negócio sem um instrumental que permita aos gestores o adequado balizamento. [*No entanto*], embora importante, planejar e controlar o negócio, em muitas empresas, se constitui em ações que ainda não são adequadamente entendidas pelos executivos. Percebe-se esta dificuldade em empresas organizadas que tinham tradição na montagem e gerenciamento do seu plano de negócio. É interessante verificar que em alguns casos, a disponibilização de certo modo operante faria com que os executivos da empresa julgassem que, de certa forma, revolveria os problemas apresentados no seu gerenciamento diário. É como imaginar que ao dispor de um sistema de orçamento na empresa, ele

> pudesse garantir o sucesso do processo de planejamento, bem como, por meio dele, atingir o sucesso almejado (Zacharias, 2018, p. 05).

O orçamento vem agregar informações rápidas e eficientes ao planejamento econômico e contábil da indústria. Mesmo que sua implantação possa parecer complexa, porque quando se propõe a eleger cada setor da produção como um elo autônomo que responde por parte da lucratividade da empresa, ele pode trazer benefícios que contribuirão para reduzir a margem de erro, a redundância de informações e a maximização de lucros (MAIA et al, 2009), e ainda auxiliando na definição dos preços finais ao varejista, tornando o produto mais competitivo.

Assim, se pode definir que,

> O orçamento é um instrumento de planejamento e controle que se torna de grande relevância para as empresas, pois estabelece com antecedência as ações a serem executadas e os recursos que serão despendidos, ou seja, a empresa mensura o quanto deseja produzir para alcançar a receita proposta e a partir daí tem que analisar quais recursos vai disponibilizar para que consiga produzir o almejado, isso significa que ela precisa saber qual custo terá com mão de obra, matéria prima e se vai precisar investir no imobilizado (Maia et al, 2009, p. 07).

Fica patente nesta afirmação que, não há como pensar a gestão de qualquer empreendimento, destacadamente, do setor industrial, sem uma política orçamentária fundamentada em dados sólidos, porque da mesma forma que investimentos em setores errados, são causas de risco desnecessário, a prática de investimentos em setores que não demandam tais processos é incorrer no risco de insolvência. Assim que, a equipe técnica, ao realizar os orçamentos básicos, devem partir de estudos sérios e análises contundentes.

Complementando esta ideia, Frezatti (2007) argumenta que, o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.

CONCEITO DE CUSTO

Custo pode ser entendido como o gasto econômico que representa a fabricação de um determinado produto ou a prestação de um serviço. Ao estabelecer

o custo de produção, é possível determinar o preço de venda ao público do bem em questão (o preço ao público é a soma do custo mais o lucro). Ampliando esta ideia, tem-se que o custo de um produto é composto pelo preço da matéria-prima, o preço da mão-de-obra direta usada na sua produção, o preço da mão-de-obra direta e indireta usada para o funcionamento da empresa e o custo de amortização da maquinaria e dos edifícios.

No caso da indústria, os custos de produção são pensados e analisados de modo distinto de uma empresa varejista, em que já se trata do setor terciário e não implica em seus planejamentos a origem de seus materiais.

Na indústria, existem vários setores que respondem de modo [*quase*] independente por sua condição de produção, com custos variados em cada etapa. Nisto, o Contador precisa estabelecer parâmetros de avaliação de cada departamento e ao final, detectando os gargalos, elaborar políticas gerais de redução de custos junto à gestão.

Menezes (2009, p. 427) ressalta que,

> Custo é a soma dos gastos incorridos e necessários para a aquisição, a conversão e outros procedimentos necessários para trazer os estoques à sua condição e localização atuais e compreende todos os gastos incorridos na sua aquisição ou produção, de modo a colocá-los em condições de serem vendidos, transformados, utilizados na elaboração de produtos ou na prestação de serviços que façam parte do objeto social da entidade [...]. Assim, custo é o valor gasto com bens e serviços para a produção de outros bens e serviços.

No que se refere, especificamente, à classificação de custos, Wernke (2004) menciona que entre as diversas classificações existentes na literatura contábil, as de maior aplicabilidade gerencial são as que segregam custos quanto à tomada de decisões, sendo classificados como relevantes e não relevantes; quanto à identificação, como custos diretos e indiretos e quanto ao volume produzido podendo ser os custos classificados como variáveis ou fixos.

Não se pode tomar tais classificações como limitadoras das ações de tomadas de decisão, porque estão muito além disto, fazendo com que os gestores saibam a hora de adentrar um novo mercado, expandir os negócios, sair de mercados que se mostram improdutivos e mesmo fazer ajustes internos, como aquisição de maquinário, fonte de fornecimento de matéria-prima, como ocorreu com as empresas do setor farmacêutico veterinário que optaram, em meados da década de 1996, por mudarem

seus fornecedores de *Streptomices avermitilis* para a China, por causa do valor vinte vezes mais barato e com a mesma qualidade.

Wernke (2004) define os custos relevantes como sendo aqueles que se alteram dependendo da decisão tomada e que são considerados como subsídio no processo de tomada de decisão, enquanto os custos não relevantes são aqueles que independem da decisão tomada e que não precisam ser considerados nesse processo (Silva et al, 2012).

No que diz respeito aos custos diretos Wernke (2004) e Duboys, Kulpa e Souza (2009), citado por Silva et al (2012, p. 04),

> Os definem como sendo os gastos facilmente apropriáveis às unidades produzidas, ou seja, podem ser identificados como pertencentes a determinado produto sem a necessidade de rateio (artifício usado para distribuir os custos que não se pode determinar com objetividade e segurança a quais produtos se referem). De maneira oposta os custos indiretos são os gastos que não podem ser alocados de forma objetiva ou direta aos produtos ou serviços. São de difícil mensuração e apropriação havendo assim a necessidade de utilização de critérios de rateio para apropriação dos mesmos.

Há que sempre ter claro que a indústria trabalha com volumes de produção muito elevados e que encontram-se aí, os resíduos que a eles cabem toda uma pragmática legislação; por este motivo, o Contador deve atentar-se que todo o manejo desta sobra da produção possui um custo à parte, não podendo ser tratado como simples *resto da produção.* Daí, apresentar-se que o setor industrial possui especificidades que diferem, estrictamente, do setor de varejo, cuidados que cabem ao profissional de Contabilidade, para que não aplique visões de campos distintos sobre fases distintas de um determinado produto, gerando relatórios positivos-falsos.

Mendes (2017) esclarece que processo orçamentário necessita de dados, principalmente dados contábeis. E, deve ser um sistema de informação completo que possibilite um planejamento com veracidade, dados confiáveis que correspondem à realidade. Assim que,

> O orçamento é um instrumento fundamental para a empresa, independente de seu porte e ramo de atividade, pois é um plano estratégico que estabelece metas para um determinado período, conduzindo a empresa aos seus objetivos. Quando uma empresa opta por elaborar um orçamento, além do levantamento dos dados e agrupamento dos mesmos, é necessário um acompanhamento mensal das variações dos orçamentos (Cremonezzi et al., 2010, p. 2).

Ressalta-se que, fundamentado nesta epígrafe, a elaboração dos documentos devem ser fidedignos e representar a realidade processual, financeira e de mercado a que a empresa esteja inserida.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Quando se discute a questão da aplicação da Contabilidade de Custos à gestão industrial, o que se procura é optimizar setores específicos de produção que vai desde a aquisição de matéria-prima até o tratamento dos resíduos produzidos, em que, fundamentado em relatórios fidedignos pode optar por realizá-lo com recursos próprios ou terceirizar a ação. Neste aspecto, a gestão industrial visa otimizar os fluxos financeiros, de materiais e de informações por meio da aplicação de metodologias de detecção de lacunas e implantação de ações de melhoria nas áreas industriais das empresas.

Berliner (1992, p. 88) apresenta que o interesse de elaboração de custos orçamentários em indústrias, refere-se a:

> Eliminar custos que não adicionam valor; contabilizar custos na base de atividades; o utilizar o conceito de custo-alvo; levar em conta o ciclo de vida do produto no seu custo; avaliar desempenhos, medir produtividade, qualidade, prazos; administrar investimentos, calcular rentabilidade dos projetos.

Em consonância com o pensamento apresentado acima, tem-se que, o conhecimento detalhado de princípios de Contabilidade e de Gestão de custos, proporciona ganhos diretos àquelas empresas que aderem ao tratamento detalhado de seus processos, porque passam a determinar cada passo a ser desenvolvido e como podem agregar valor ao que produzem, sem que isto afete a escala de produção e a qualidade do produto, o que podem realmente processar e o que é mais viável que se terceirize e assim permaneça, não intentando adentrar um mercado, por vezes, complexo.

Na concepção de Martins (2003, p. 11),

> A empresa, enquanto ativo real, é um meio de gerar riqueza para seus proprietários - quotistas ou acionistas. Independentemente da missão, objeto ou filosofia empresarial, na sociedade capitalista a disposição de investir é estimulada pelos fluxos de caixa esperados, ou seja, pela perspectiva de ganhos que serão gerados para os investidores tanto a curto quanto a longo prazo.

Tomando este princípio como o eixo norteador da gestão empresarial, os custeios e orçamentos são instrumentos tangíveis que irão mostrar a capacidade de tal organização, empresa ou indústria de mostrar-se lucrativa e atrativa para investidores. Este é um preceito norte-americano de pensamento, em que a ideia de responsabilidade social empresarial não existe e o que ela visa é, definitivamente, o lucro revertido sobre o capital investido. Daí, a maior inversão de estudos neste campo ser mais profunda e mais minuciosa.

Citar-se-á um exemplo que ocorreu com uma empresa regional, a extinta Cooperativa Agropecuária de Realeza – COOPAREAL. Esta empresa trabalhava com captação de leite *in natura*, processamento industrial básico e vendia seu excedente de leite. A certa altura, o seu presidente, foi aconselhado a adquirir um máquina que pasteurizava o leite com maior velocidade de processamento, menor custo e agregando qualidade ao mesmo, automaticamente, agregaria valor ao produto final.

Não aconteceu desta forma, porque o alto valor de aquisição da máquina exigia que funcionassem 24 horas por dia e devido ao volume de leite que captavam de seus fornecedores, ela ficava ociosa 9 horas por dia e este custo de oportunidade representou a ruína financeira.

Faltou gerenciamento, porque poderia oferecer seus serviços a outros ou, a própria empresa poderia sublocar ou terceirizar tal ação. Como não se atentou para tal ocorrência, a solução final foi a bancarrota, porque os custos tornaram toda a operação inviável, tornando o negócio insustentável, dado que teve como recurso baixar os preços da matéria-prima e nisto, os concorrentes ganharam espaço.

Mendes (2017, pp. 15-16) afirma que,

> A preparação dos orçamentos exige um período de preparo e a administração de conflitos, pois muitas vezes para que se modifique um orçamento de uma determinada área, pode significar necessariamente ter que modificar o orçamento de outra área, podendo agradar ou não os gestores envolvidos. Por isso, ao final do processo, os orçamentos precisam estar entrosados, para que o orçamento geral saia do papel de maneira real e alcançável.

Por entrosamento, entende-se aqui, a correta conjuntura dos dados, a dimensão fiel dos mesmos, mostrando os setores em sintonia e respostas que permitam aos gestores tomarem decisões e aos investidores, tanto injetarem recursos na empresa quanto, também retirar seus investimentos da mesma.

CONCLUSÃO

Através deste estudo foi possível compreender que os custos industriais são de grande abrangência e existe uma necessidade premente de que o Contador esteja atento a todos os ramos, departamentos e setores da produção, enfatizando os investimentos quando se fazem necessários e estimulando o bom gerenciamento de toda a produção, por meio de relatórios fidedignos para que não se corra riscos de falência, em casos extremos e prejuízos, por falta de boa direção dos negócios.

A questão orçamentária representa uma parte muito ampla do trabalho contábil, em que os estudos, análises são marcos norteadores para que os gestores, executivos e investidores possam exercer seus trabalhos, de acordo com as funções que compete a cada qual.

No exemplo relatado acima, o que faltou foi uma eficiente gestão orçamentária em que se pudesse antecipar problemas e mesmo se pensar ações estratégicas, em torno da aquisição do equipamento, talvez com dimensões de produção menores e que atendesse aos limites da empresa.

A conclusão a que se chega, após a realização dos estudos, da análise dos conteúdos explorados, é a de que a gestão de custos e a gestão orçamentária representam papeis da mais alta relevância nas tomadas de decisão empresariais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Inacilma Rita Silva. Orçamento empresarial e planejamento estratégico. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2020.

BERLINER, James A. Brimson Callie. *Gerenciamento de custos em indústrias avançadas.* São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. *Gestão de Custos e Formação de Preços:* Conceitos, Modelos e Instrumentos: Abordagem do Capital de Giro e da Margem de Competitividade. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica.* Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREZATTI, Fabio. *Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial.* São Paulo; Atlas, 2007.

LUNKES, Rogério João. *Manual do Orçamento*. São Paulo: Atlas, 2003.

MAIA, Edilaine Aparecida; SOUZA, Fernanda Ap. T. de; ALMEIDA, Gláucia de Souza; CASTRO Michele Aline Ap. de. *O orçamento empresarial como forma de gestão.* Belo Horizonte: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS - PUC, 2009.

MARTINS, Airton. A gestão de custos e o desenvolvimento empresarial: um estudo de caso na RGB Indústria Metalúrgica Ltda. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2003.

MENDES, Bruna Maria Garbelini. *Orçamento como ferramenta de tomada de decisão em uma empresa madeireira.* Especialização (*latu sensu* em Controladoria). Curitiba: UFPR, 2017.

SILVA, Última Campos da; GOMIDE, Tainá Rodrigues Gomide; RODRIGUES, Iure Daniele Silva; ALVES, Sthéfany Ferreira. Um estudo de caso sobre custos e formação do preço de venda. In: *XIX Congresso Brasileiro de Custos*. Bento Gonçalves, 12 a 14 de novembro de 2012.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração.* São Paulo: Atlas, 2011.

VILANOVA, Janice de Avila; RIBEIRO, Claudete Fogliato. Importância da gestão da produção e gerenciamento de custos em uma indústria alimentícia. Instituto Brasileiro de Profissionais de Supply Chain. *Artigo* (301), pp. 01-20; Fevereiro/2011.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento Empresarial*. São Paulo; Atlas, 1983.

WERNKE, Rodney. *Gestão de Custos:* uma abordagem prática. 2. Ed. são Paulo: Atlas, 2004.

Capítulo 5

PERSONALIDADE E CONSUMO: UM ESTUDO DE PREDITIVO EM CONSUMERISTAS NA CIDADE DE NATAL-RN

Nilton S. Formiga
Íris Cristiane Dantas
Rafaela de Sousa Andrade Plutarco
Carlos Vladimir da Frota
Antonio D. Souza Neto
Ionara D. Estevam
Andrea Cristina Fermiano Fidelis

PERSONALIDADE E CONSUMO: UM ESTUDO DE PREDITIVO EM CONSUMERISTAS NA CIDADE DE NATAL-RN

Nilton S. Formiga
Universidade Potiguar/
Ecossistema Ânima
Natal, RN, Brasil
E-mail: nsformiga@yahoo.com

Íris Cristiane Dantas
Universidade Potiguar/
Ecossistemas Ânima
E-mail: iriscristianed@gmail.com

Rafaela de Sousa Andrade Plutarco
Universidade Potiguar/
Ecossistemas Ânima, Natal,RN- Brasil
E-mail: rafaelaplutardo@hotmail.com

Carlos Vladimir da Frota
Universidade Potiguar/
Ecossistemas Ânima, Natal,RN- Brasil
E-mail: vladimirfrota@gmail.com

Antonio D. Souza Neto
Mestre em Psicologia Organizacional e do Trabalho, Ecossitema Ânima/
Universidade Potiguar
Docente e Coordenador Pedagógico efetivo na SME/Extremoz
E-mail: antoniodionisioneto@hotmail.com

Ionara D. Estevam
Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima
LABAVAPSI- Laboratório de Avaliação Psicológica
E-mail: ionaradantas@gmail.com

Andrea Cristina Fermiano Fidelis
Universidade Potiguar/
Ecossistemas Ânima, Natal,RN- Brasil
E-mail: acris.fidelis@gmail.com

RESUMO
O estudo investiga a relação entre impulsividade e dependência de compras, considerando traços de personalidade como variáveis psicológicas importantes. Foram analisadas 221 pessoas economicamente ativas com renda acima de um salário mínimo, utilizando questionários com as escalas de Impulsividade de Barratt e Dickman, além de uma escala de dependência de compras e questões demográficas. Os resultados mostraram que a impulsividade de Barratt influencia a de Dickman, e esta última está associada à dependência de compras, com todas as relações sendo positivas. A ANOVA revelou que a impulsividade está significativamente ligada à dependência de compras, especialmente quando ambas as escalas apresentam escores altos. O estudo conclui que traços de personalidade são cruciais para entender hábitos de consumo e possíveis riscos de dependência.
Palavras-chaves: Impulsividade, Personalidade, Compras; Dependência.

INTRODUÇÃO

O consumo nas últimas décadas tornou-se um assunto necessário no que diz sobre a sociedade de consumo contemporâneo. E isso traz às famílias escolhas individualizadas baseadas na influência de seus grupos sociais, alicerçadas na liberdade de escolha, na autodeterminação e livre-arbítrio moral. Como resultado dessas opções houve a pluralidade de grupos (Baumann, 2008; Mattos & Castro, 2008; Mutz, 2014; Lima, 2022).

A convicção de que consumir bens é um meio para o sucesso e felicidade, os quais, justificados quanto valores essenciais da sociedade de consumo, tem levantado questões sobre o excesso de consumo e descarte e ao gasto excessivo; condição a qual, tem exigido orientação frente a formação de uma reeducação e consciência diante do escopo pelo qual a disciplina e o equilíbrio devem se voltar ao bem-estar do consumidor (Pedott & Azevedo, 2020).

A busca por sensações, também compreendida como impulsividade, é cada vez mais desperta diante dos estímulos diários, fomentando pequenos grupos sociais, e nascendo a compra por impulso (Magalhães, Lopes & Moretti, 2017).

Com o comportamento impulsivo, é provável que o consumidor seja resultado de diferentes ações conjuntas da própria sociedade, em distintas esferas sociais e culturais estimulando a prática do consumo como forma de pertencimento, anexando padrões de vida nas pessoas, sendo o ato de comprar uma tentativa de incorporação diante de simbolismos ditados por imagens, marcas, e a ideia de promessa à felicidade (Lima *et al*., 2022).

Para que isto seja realizado, as pessoas são estimuladas a comprar diariamente, sejam através das mídias sociais, propagandas de rua, filmes, e entre as relações interpessoais, como família, trabalho e amigos, que contribuem na decisão de compra, tendo o impulso como um comportamento preditivo para as compras impensadas (Oliveira, 2023).

Com isso, o consumidor busca nesse ato, uma satisfação pessoal e social, como formas de inclusão em grupos sociais, no momento que decidem comprar, como um ato de pertencer, pois são encorajadas pelo marketing para suceder tal decisão, diante da vontade imediata, aumentando a possibilidade de compras. Contudo, quando o consumo é feito através de uma necessidade, o ato pode ser visto como necessário à subsistência, pois traz realização e bem-estar (Lopes, 2020; Lima *et al*., 2022).

A própria ação de consumir leva as pessoas ao contentamento, algo próprio do ser humano e de que faz parte da sociedade como um todo. Sua produção e uso não é um mal, mas algo indispensável à manutenção, relacionado à segurança e integridade, bem como, a sua produção e necessidade antropológica quando pretendem suprir a falta natural e social do homem (Pereira, 2009; Bassi & Lopes, 2017).

Contudo, quando o comportamento de comprar se torna impensado e frequente, o consumidor pode gerar um agravamento no que se refere ao acúmulo de dívidas, atingindo também o seu lado emocional (Catarina, 2009; Porpino & Parente, 2013; Peñaloza, Portela, Gerhard & Quezado, 2018; Oliveira, 2023). Consequentemente, surge quando a pessoa não consegue fazer uma avaliação antecipada e consciente das suas decisões, mas, em busca de promover um alívio imediato aos seus anseios. E essa ação pode traçar (com base na personalidade) o perfil do consumidor, envolvendo grupos familiares e econômicos como influenciadores, assim como as condições financeiras, sua ocupação, idade, sexo e seu perfil psicológico, como traços de personalidade e emoções (Aquino *et al.* 2019).

À vista disso, é necessário avaliar o quanto tais comportamentos podem afetar as escolhas das pessoas e como eles se relacionam, suas motivações, reações e percepções, sendo preditores ou não para compras por impulso, como aponta Aquino (2019; Ciribeli & Barbosa, 2017; Oliveira, Nobre & Nobre, 2022; Oliveira *et al*., 2023). E essa ação diante do comportamento impulsivo, se torna um exercício de satisfação constante, tendendo a diminuir as preocupações, e a não priorizar o que de fato é necessário, levando ao consumo frequentes, saindo da invisibilidade para ser visto na sociedade (Beck, Henning & Vieira, 2014).

Diante da sociedade de consumo, há uma estrutura formada e institucionalizada que favorece a lógica de gastos e apoio a essa prática, representando a forma como a sociedade costuma se relacionar e se tornar visível. Para tanto, o homem se percebe um agente consumista, à vista de uma oportunidade constante para a exploração do próprio desejo de compra, como uma possibilidade de felicidade instantânea (Bauman, 2008; Santos & Cruz, 2022).

Ainda, de acordo com Santos e Cruz (2022), o indivíduo vive, por conseguinte, entre a obsolescência e a novidade da compra, tendendo a sentir novamente a necessidade de consumir repetidamente, entre a satisfação no ato da compra e a decepção daquilo que consumiu, envolto de arrependimento e emoções que deram base para a tomada de decisão.

Tal base, para o contexto do consumo, é formada por razões e emoções no processo de compra, trazendo satisfação ou não diante da ação tomada; muitas das emoções como raiva, alegria, tristeza, etc., podem favorecer a decisão de uma compra, tendo, inclusive, um importante papel na avaliação de um produto Sauerbronn, Ayrosa, & Barros, 2009).

Destarte, comprar bens tem sido um comportamento vivido pela sociedade de consumo desde o século XIX. E esse comportamento foi construído baseado em características de uma sociedade que tende a ser voltada a fatores sociais, econômicos, históricos, culturais e psicológicos que trazem impactos sobre as ações desse indivíduo. Tendo em vista que toda prática de compra envolve indicadores como família, condições financeiras, ocupação, fatores sociodemográficos, idade, escolaridade, renda e o perfil psicológico, como traços de personalidade (Aquino *et al*., 2019); frente a diversidade de variáveis explicativas sobre o problemas do consumo, neste artigo, concentrar-se-á apenas nos traço de personalidade, isto é, características contribui para identificação e categorização dos seres humanos, os quais, compostos por comportamentos, emoções e padrões de pensamento (Vasconcelos, Gouveia, Pimentel & Pessoa, 2008; Monteiro, Veiga & Gonçalves, 2009; Formiga, Leme & Souza, 2015; Aguiar, Formiga & Cantinilo, 2017).

Os debates teóricos sobre sociedade de consumo, a impulsividade é vista como algo negativo, associados a quadros psiquiátricos e disfuncionais. Conforme Moeller *et al*. (2001; Arce & Santisteban, 2006; Formiga *et al*. 2022), a impulsividade deve existir em sua forma de mais baixa sensibilidade a resultados negativos, respostas súbitas e não planejadas, antes de findar a sequência completa da informação recebida, não levando em conta os resultados a longo prazo, diante da ação de consumo.

Dito isto, a impulsividade pode ser definida como uma tendência para ações rápidas e abruptas, sem observar os resultados. Em geral, a impulsividade tem sido reportada no DSM V, ou Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais, criado pela Associação Americana de Psiquiatria (APA) para regulamentar os critérios diagnósticos dos distúrbios que atingem a mente e as emoções do indivíduo (Gomes & Golino, 2012; Gomes, 2016).

Por esse motivo, os inúmeros construtos sobre impulsividade, em geral, têm apontado a impulsividade como uma conjunção de impactos negativos ou incoerentes diante dos cenários vividos pelo indivíduo. Por conseguinte, os instrumentos que enquadram e medem esse processo foram progredidos dentro dessa concepção como o Barratt Impulsiveness Scale (BIS) e Behavioral Inibition System/Beravioral Activation System (BIS/BAS). A despeito da compreensão de que a impulsividade é uma construção de sinais comportamentais negativos ou disfuncionais, Dickman (1990) indica que os resultados negativos nem sempre o são, como funções comuns

que necessitam de retorno rápido e que podem trazer pequena margem de erro, favorecendo o tempo restrito (Silva, 2012).

Na Psicologia e áreas afins que contemplam o fenômeno da avaliação do comportamento do consumidor, escalas de medidas tem sido apresentadas para avaliar a impulsividade, desta, com base nos estudo da personalidade, as mais comuns são as que propuseram Ernest Barrat e J. Scott Dickman. Respectivamente, uma avalia os diferentes padrões cognitivos e comportamentais que levam a consequências disfuncionais imediatas e em médio/longo prazo, capaz de verificar aspectos como a falta de planejamento, falta de atenção e motora (Malloy-Diniz et al., 2010).

Enquanto a proposta por J. Dickman, surge com a proposta da avaliação da impulsividade negativa destacada por Dickman (1990); o referido autor, aponta que esse comportamento nem sempre é negativo diante da necessidade de tarefas comuns, quando o sujeito exige uma maior assertividade em um curto período (cf. Gomes, 2016). Assim, o instrumento de autorrelato desenvolvido pelo autor, categorizado como *Dickman's Impulsivity Inventor* (DII), busca investigar a construção nas dimensões funcionais e disfuncionais da personalidade impulsiva.

Em vista disso, realizou-se uma consulta na base de dados nos sites da produção científica (por exemplo, periódicos CAPES, Scielo, google acadêmico e Index-psi), tendo observado uma carência de produção sobre o referido tema, especialmente, estudos que expliquem a dependência em compras associada à avaliação da impulsividade com base na concepção de Barrat e Dickman. Em termos gerais, foram encontrados estudos que trataram de avaliações isoladas com base nas especificidades dos construtos.

Por vezes, quando o processo de tomada de decisão é rápido e que o consumidor não procura informações, nem tampouco avalia a melhor alternativa, o comportamento impulsivo pode se caracterizar como um desejo instantâneo e irresistível de possuir o bem. Com isso, a decisão por impulso diante do processo de compra acontece quando o indivíduo passa por um impulso repentino, intenso e persistente para comprar rapidamente, pela recompensa imediata, sem que exista planejamento anterior (Morgado, 2003; Aniceto, 2020).

Desta maneira, o comportamento de compra na aquisição de bens tem motivado por uma sociedade de consumo, bem como o perfil do consumidor contemporâneo, evidenciando características que se destacam diante das compras

através da impulsividade, tanto em lojas presenciais, quanto em ambientes virtuais (Priore *et al*., 2022); espaços, os quais, o indivíduo poderá não pensar nas consequências de sua decisão, justamente, por ser um estímulo instantâneo e com frequente saliência estética, influenciando o consumidor a uma baixa busca de informações sobre o produto, pois, é capaz de gerar atalhos mentais na intenção de concretizar a compra, com base no auto-julgamento social a fim de amenizar a dissonância cognitiva (Solomon, 2002).

Diante disso, comprar faz parte do comportamento diário das pessoas e raramente podem ser rejeitadas, uma prática que teve crescimento espantoso, causando impacto na vida dos consumidores, não apenas a nível econômico como a nível social (Parreiro, 2022). De acordo com Parreiro (2022), durante o processo de compra, igualmente no formato online, os consumidores costumam acolher inúmeras decisões, produzindo emoções diversas que resultam em um aumento ou diminuição do seu bem-estar durante o ato de comprar. Podendo gerar o superendividamento, que é quando o consumidor fica impossibilitado de assumir com o pagamento de suas dívidas, proveniente do consumo constante.

Assim, o indivíduo é influenciado pela própria sociedade de consumo contemporâneo, aliada ao crédito e as mudanças no desejo de aquisição de bens, com a aparente ideia de poder e bem-estar, retroalimentando, desta forma, o sentido de urgência quanto à compra de novos produtos, pautadas em ações irrefletidas e impulsivas (Pedott & Azevedo, 2020).

Outrossim, as compras por impulso podem advir em consumo excessivo e causar o endividamento, tendo como variáveis as situações socioeconômicas e demográficas. Desta forma, os hábitos de compras por impulso tidos como negativos podem afetar às pessoas no seu aspecto emocional e estresse financeiro (Bonomo, Laurett & Mainardes, 2017; Oliveira *et al*., 2023).

Neste contexto, devido a estes constantes comportamentos de consumo, as dívidas passam à atingir as famílias devido ao endividamento; o aumento deste, alcança, de forma negativa, a esfera privada, gerando eventos psicológicos de conflitos e prejudicando a saúde física e mental, bem como, o rompimento do núcleo interpessoal e afetivo das famílias e grupos de pares de iguais, associado a isto, o surgimento do alcoolismo, exclusão e marginalização, como resultados do (super) endividamento (Lopes, 2020).

Diante do exposto, o ato de comprar impulsivo e em excesso, com resultados de superendividamento, podem indicar comportamentos de cada indivíduo, baseados na personalidade, tido como algo único, estável e próprio de cada um, dando-lhe identidade. Assim, a personalidade é vista como um padrão comportamental e interpessoal idiossincrático a cada pessoa, em que traz hábitos, sentimentos, emoções, cultura e decisões tomadas (Fadiman & Frager, 2002; Peixoto & Meneses, 2018; Oliveira *et al.,* 2022); esses elementos poderão ter uma influência na decisão da compra.

Neste sentido, o comportamento de comprar impulsivamente tem sido um tema relevante, podendo originar de vários fatores que podem favorecê-lo; tecnologia, o crescimento e o avanço da globalização; condições estas, em que as chances de ter um cartão de crédito é facilitado desde a adolescência, modo de compra que teve crescimento exponencial já nos anos 2000, quando acontece a abertura de crédito no Brasil, tornando possível um aumento gradativo no poder aquisitivo da população (Barbosa, 2021).

Segundo à Associação Brasileira das Empresas de cartão de Créditos e Serviços (ABECS), ainda em 2017, 95% dos brasileiros usaram o cartão de crédito como escolha através de pagamentos, gerando um uso de 48% durante o mês, ampliando o seu público entre adolescentes a adultos, tanto universitários, quanto assalariados que usam como ferramenta de consumo, podendo gerar compras impulsivas por se mostrar uma ferramenta de fácil acesso entre esses grupos (Alves, 2019).

Ademais, na sociedade de consumo, a socialização se dá mediante os gastos. Como cada pessoa vive, sua casa, seu carro, suas posses, mostram suas preferências. A sua identidade é edificada diante do que tem, de tal modo que, ao comprar, o indivíduo possui a ideia de estar melhorando sua imagem. Com isso, o resultado dos seus gostos é julgado através da percepção dos outros. A sua identificação é produzida a partir dos bens que têm, associando a felicidade ao ato de comprar (Silva *et al.*, 2022).

Para Magalhães *et al*. (2017), o ato de obter artefatos através da impulsividade se mostra em vários aspectos, e dentre eles, destaca-se o de Barratt (1993), por ser um dos mais examinados e usados. Com base neste modelo, a impulsividade está fragmentada em dois fatores onde um aponta a inquietação motora e a outra cognitiva, está direcionada, desta forma, à relevância acrescida de resultados imediatos em

desvantagem de consequências futuras. Existe ainda um terceiro aspecto que se refere ao controle dos pensamentos e da atenção, que é tido como base da qual surgem os dois componentes anteriores a este (Patton & Stanford, 1995; Magalhães *et al*., 2017).

Diante disso, o ato impensado de comprar pode estar relacionado a traços de personalidade e as dimensões constituídas em cinco domínios: Neuroticismo, Extroversão, Abertura, Amabilidade e Conscienciosidade. As consequências podem acontecer desde uma aquisição indevida, até um comportamento desproporcional como um ato da compra impulsiva (Andreassen, *et al.*, 2015; Lima, 2023).

Diante do exposto, a impulsividade pode estar correlacionadas a mania (leia-se dependência) de compra, permitindo compreender qual melhor construto da personalidade seria capaz de promover características idiossincráticas capaz de evidenciar possibilidades avaliativas do comportamento humano na sociedade de consumo a partir dos traços de personalidade.

MÉTODO

Tipo de pesquisa

O estudo tem sua base epistemológica na filosofia Pós-positivista e assume uma abordagem estratégica de pesquisa orientada pelo método de natureza quantitativa, desenvolvendo um estudo descritivo, exploratório e correlacional (Creswell, 2013; Flick, 2013) com consumeristas (aquelas que tem o poder de compra) na cidade de Natal-RN. Considerou-se aquele participante consumidor que tenha empoderamento de compra, esteja ativo no seu setor de trabalho e com seu próprio ganho salarial.

Amostra e procedimento ético

No que se refere à amostra, ela foi avaliada através do pacote estatístico G Power 3.2, software que é utilizado para calcular o poder estatístico relacionando o '*n*' necessário para a pesquisa e tipo de cálculo a ser realizado (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007). Para realização dessa análise, assumiu uma probabilidade de 95% ($p < 0,05$), magnitude do efeito amostral ($r \geq 0,50$) e um padrão de poder hipotético ($\pi \geq 0,80$). Com base nestes indicadores uma amostra de 200 sujeitos da população

geral, com idades acima de 18 anos e residentes na cidade de Natal-RN, revelou-se suficiente para a realização da pesquisa, apresentado indicadores estatísticos (a saber: $t \geq 1{,}98$; $\pi = 0{,}98$; $p < 0{,}05$) confiáveis.

Para a participação dos consumeristas na pesquisa, elas deveriam individualmente, assinar e/ou marca no espaço concedido no formulário eletrônico o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), previamente, estabelecido na Resolução 466/12 para as pesquisas com seres humanos. Foram apresentadas questões relativas aos benefícios da pesquisa, bem como, os possíveis riscos envolvidos na participação da pesquisa, os quais, poderiam ser os mínimos (sentir-se envergonhado, inibido ou desconfiado etc.) e aprovado pelo conselho de ética, sob o CAAE 48983721.9.0000.5296.

Apesar de existir possível risco relacionado a algum dano moral ou constrangimento diante das perguntas ou devido à interação pesquisador-respondentes, situação indispensável para a execução da pesquisa e que poderia acarretar insegurança e constrangimento, levando a danos morais e psíquicos; frente a esta situação, o respondente não era obrigado a continuar, podendo desistir da pesquisa a qualquer momento (seja ao responder eletronicamente, seja fisicamente) sem nenhum prejuízo ou insistência da pesquisadora.

O questionário foi disponibilizado durante dois meses na sua versão eletrônica, tendo um tempo de, aproximadamente, dez minutos para que concluam o preenchimento do questionário como um todo.

Locus de pesquisa

O estudo foi desenvolvido por meio eletrônico através do *Google forms* e individualmente as pessoas da população geral na cidade de Natal-RN. Para aqueles que desejassem contribuir com a sua participação, acessando ao formulário eletrônico enviado por meio das redes sociais e/ou e-mails, foi-lhe informado que a sua participação seria voluntária e anônima.

Instrumentos da pesquisa

No que se refere aos instrumentos da pesquisa, foram utilizados os seguintes:

Escala Bergen para Dependência em Compras (EDBC) (*The Bergen Shopping Addiction Scale* - BSAS): Desenvolvido por Brown (1999; Brown, Tapert, Granholm, & Delis, 2000), modificada por Griffiths (1996; 2005) e adaptado e validado por Andreassen et al. (2015) para o contexto norueguês e para o contexto brasileiro por Lima et al. (2022) e tem como objetivo avaliar o comportamento de compra problemático, isto é, o vício em comprar. Trata-se de uma medida composta por 28 itens, referentes a cada um dos critérios de dependência relativo a compras, distribuído nas dimensões: saliência cognitiva e comportamental, modificações no humor, conflitos intra e interpessoais, necessidade, abstinência, reincidência e prejuízo; estas, devem ser respondidos numa escala do tipo Likert de cinco pontos, por exemplo: discordo totalmente (0), discordo (1), nem discordo nem concordo (2), concordo (3) e concordo totalmente (4). De acordo com Andreassen et al. (2015), pontuações mais altas indicam níveis mais altos de dependência de compras.

Escala de Impulsividade de Barratt. Desenvolvida por Ernest S. Barratt, tem como objetivo à avaliação de caraterísticas da personalidade quanto influência no desempenho do respondente em testes de avaliação psicomotora (cf. Malloy-Diniz et al., 2010; Vasconcelos & Malloy-Diniz, 2015).

Com base nos pressupostos do autor supracitado, Patton, Standford e Barratt (1995), desenvolveu uma nova versão, a qual, é distribuída em ter fatores de medida: atenção, impulsividade motora e o não planeamento. Sendo assim, trata-se de uma medida de autorrelato composta por 30 itens relacionados com manifestações da impulsividade. O respondente deverá avaliar e indicar em cada um dos itens o quanto estes o descrevem em cotidiano o seu agir, devendo com isso, a partir de uma escala do tipo Likert de quatro pontos (variando de 1= raramente ou nunca; 2= de vez em quando; 3= com frequência; 4= quase sempre/sempre) pontuar a sua resposta.

A mesma, foi traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Malloy-Diniz et al. (2010) em adultos. Os autores realizaram uma tradução reversa para o inglês por uma tradutora de origem norte-americana e retraduzida pelo comitê de juízes especialistas, os quais emitiram pareceres com as observações pertinentes, o que culminou em uma versão final traduzida da BIS-11. A versão original e traduzida foram aplicadas em duas amostras da população geral com proficiência na língua inglesa, a fim de investigar a equivalência literal, semântica e idiomática da versão traduzida por meio de análises de correlação. Conforme aponta Pechorro, Oliveira, Gonçalves e Jesus (2017), esta medida constitui um instrumento de autorrelato válido e confiável

para avaliação de impulsividade. A escala reduzida é composta por 18 questões cotadas numa escala ordinal de 4 pontos, de Raramente/Nunca a Quase sempre/Sempre; pontuações mais elevadas indicam maior presença de impulsividade.

Escala de Impulsividade de Dickman. Trata-se de um inventário, desenvolvido originalmente em inglês, por J. Dickman na década dos anos 90, no século passado. Foi traduzida e adaptada para o português do Brasil por Gomes (2016) sendo composto por 23 itens, distribuído em duas dimensões: impulsividade funcional e disfuncional. Utilizou-se o mesmo instrumento adaptado para o contexto brasileiro, mas, em sua versão reduzida da proposta original, isto é, uma escala com 18 itens, validado por Formiga et al. (2022) e corroborado pela autora da dissertação. O respondente deveria indicar a sua resposta relacionada aos itens (por exemplo: 1. Na maioria das vezes, eu não gasto muito tempo pensando sobre uma situação antes de agir; 2. Eu tento evitar atividades nas quais tenho que agir sem muito tempo para pensar antes; 3. Eu não gosto de tomar decisões rapidamente, mesmo decisões simples, como escolher o que vestir ou o que comer no jantar; 4. Eu gosto de resolver problemas de forma lenta e cuidadosa etc.), numa escala Likert de cinco pontos.

Além dessas medidas, questões relativas aos dados sociodemográficos e profissionais serão considerados (por exemplo: sexo, idade, renda econômica etc.).

Técnica de coleta de dados

A análise dos dados foi realizada em três etapas:

1. Estatística descritiva, inferencial e consistência interna;
2. Estatística correlacional, focando na correlação de Pearson;
3. Análise de variância (ANOVA), com ênfase na Anova One-way e teste t de Student.

Foi utilizado o software SPSS (versão 25.0) para todas as análises, incluindo Alfa de Cronbach, correlações intra-classes (ICC), e Anova One-way com testes post-hoc de Scheffée. O Tamanho do Efeito (TDE) foi avaliado com o 'd' de Cohen, com um valor mínimo de 0,80 para indicar relevância na amostra.

O estudo utilizou a versão 24.0 do AMOS Graphics para análise de modelagem de equação estrutural, com a matriz de covariâncias como entrada e o estimador de

Máxima Verossimilhança (ML). Foram considerados diversos indicadores psicométricos:

- O χ^2 (qui-quadrado), cuja razão em relação aos graus de liberdade (χ^2/g.l.) indica bom ajuste quando é inferior a 3;
- A Raiz Quadrada Média Residual (RMR) avalia o ajuste do modelo com valores próximos de zero;
- Goodness-of-Fit Index (GFI) e Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI), variando de 0 a 1, com valores entre 0,80 e 0,90 sendo satisfatórios;
- Root-Mean-Square Error of Approximation (RMSEA), ideal entre 0,05 e 0,08, aceitando-se até 0,10;
- Comparative Fit Index (CFI), ideal acima de 0,90;
- Tucker-Lewis Index (TLI), aceito acima de 0,90;
- Expected Cross-Validation Index (ECVI) e Consistent Akaike Information Criterion (CAIC), que indicam melhor ajuste quando têm valores baixos.

Esses indicadores foram utilizados para avaliar o ajuste do modelo teórico aos dados.

RESULTADOS

Após a coleta dos dados, foram realizadas as análises estatísticas para verificar a qualidade da amostra antes de atender aos objetivos estabelecidos na dissertação. Em relação à multicolinearidade entre as variáveis, as correlações estavam dentro dos parâmetros definidos por Tabachnick e Fidell (2001) [$r \leq 0,90$, variando de 0,12 a 0,85], o que permitiu a geração de modelos com baixo erro de medida. Além disso, foi aplicado o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (KS), apropriado para amostras superiores a 100 sujeitos, onde foi verificada a presença de outliers multivariados, observando-se normalidade (KS = 0,68, p-valor = < 0,35).

Assumindo a normalidade amostral, observou-se a seguinte característica sociodemográfica: 221 pessoas participaram da pesquisa, com idades variando de 21 a 50 anos (Média = 43,95, d.p. = 12,84), 53% tinham uma renda econômica acima de 5.000,00 reais, 63% eram do sexo feminino, 54% casados, quanto a raça, observou-se uma distribuição equitativa de 45% de brancos e pardos; 90% trabalhavam, com 39%

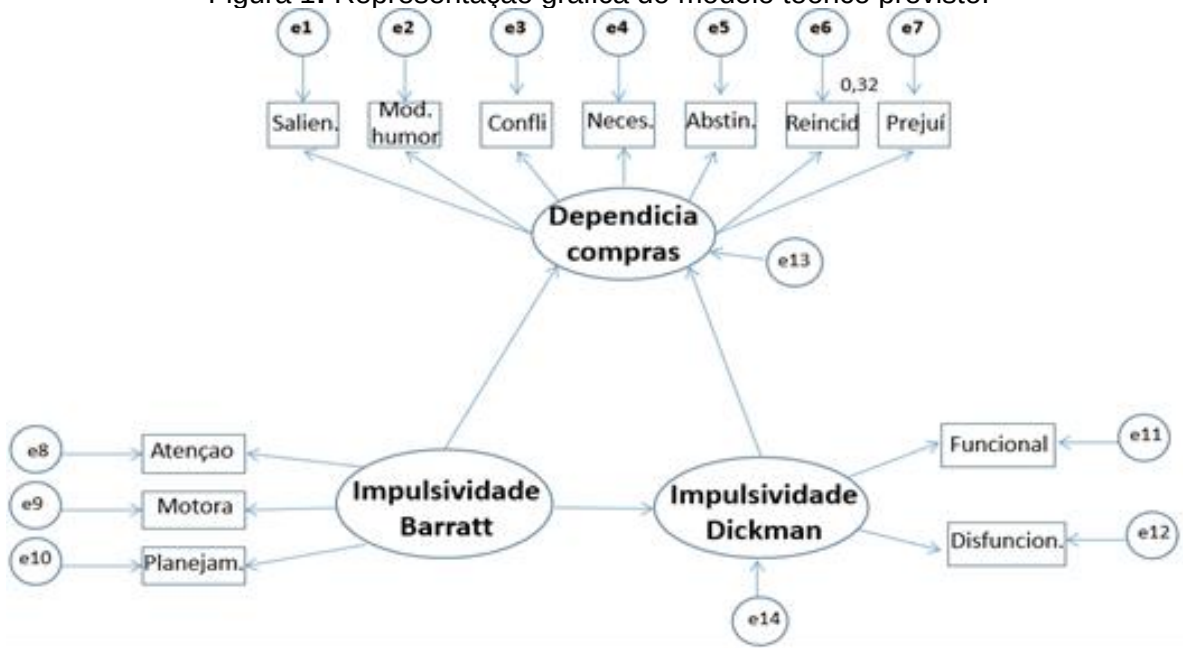
Com base nesses indicadores, pode-se afirmar que as escalas utilizadas nesta dissertação, além de do setor público, 61% tinham dependentes morando com eles, 68% tinham moradia própria, 57% estudaram ou estudam em universidade privada. Quanto as informações sobre crédito pessoal, 56% tinham crédito aberto ou em negociação.

Estudos anteriores já haviam identificado indicadores consistentes, com alfas de Cronbach superiores a 0,70 (cf. Lima et al., 2020; Formiga et al., 2022). No entanto, o uso desse indicador psicométrico vai além da mera repetição científica. Quanto maior for o conhecimento sobre a qualidade da medida ao longo do tempo, em diferentes contextos e amostras, maior será a confiança na validade teórica e empírica dos estudos. Assim, foi calculado o alfa de Cronbach para as escalas utilizadas, e conforme ilustrado na Tabela 1, todos os valores ficaram acima de 0,70, atendendo ao critério psicométrico básico esperado (Hair, Tatham, Anderson & Black, 2008; Hutz, Bandeira & Trentini, 2015); estes variaram de 0,72 a 0,90), o que assegurou a consistência interna dos constructos na amostra analisada.

Adicionalmente, a variação dos alfas (Vα) foi mantida próxima aos valores gerais observados, corroborando a homogeneidade do indicador, mesmo após a exclusão de itens para aprimorar a qualidade das medidas. Outro ponto relevante é o Coeficiente de Correlação Intraclasse (ICC), cujos escores apresentaram intervalos de confiança em consonância com a literatura estatística, reforçando a capacidade preditiva das escalas para futuras pesquisas (variou de 0,72 a 0,90).

Com as escalas sendo consistentes, buscou-se responder ao objetivo central do estudo, para o qual, pretendeu investigar a relação interdependente entre os constructos. Foi organizada uma representação de constructo reflexivo, utilizando a análise e modelagem de equação estrutural. Considerou-se um modelo recursivo de equações estruturais, previamente estabelecido como objetivo principal da dissertação, e que pretendia ser comprovado. Para mais detalhes, o modelo sugerido é apresentado abaixo (Figura 1).

Figura 1**:** Representação gráfica do modelo teórico previsto.



A partir da análise e modelagem de equação estrutural, realizaram-se as análises estatísticas e efetuada as devidas modificações nos ajustes de erro, o modelo proposto apresentou a seguinte razão estatística: X^2/gl = 1,32, GFI = 0,93, AGFI = 0,89, CFI = 0,98, TLI = 0,97, RMSEA = 0,05 (0,01-0,09). Na figura 2, observa-se que o modelo gerado revelou que a impulsividade de Barratt influenciou positivamente (λ= 0,66), a impulsividade de Dickman, com ambas, influenciando a dependência de compras (respectivamente, λ= 0,44 e λ = 0,16). Todos os Lambdas estiveram no intervalo esperado |0 - 1|, condição a qual, revelou não existir problemas de erro na medida, pois, também, foram significativos e diferentes de zero (t > 1,96, p < 0,05).

Apesar destes resultados, o modelo em questão não corroborou as hipóteses propostas, pois, tanto houve uma baixa associação Lambda da impulsividade de Dickman-Dependência de compras (λ = 0,16), pois, exige-se, na literatura, que tais escores seja acima de 0,30 (Hair et al., 2009) e que tal relação não foi significativa (ver tabela 2).

Figura 2: Representação gráfica do modelo teórico gerado.

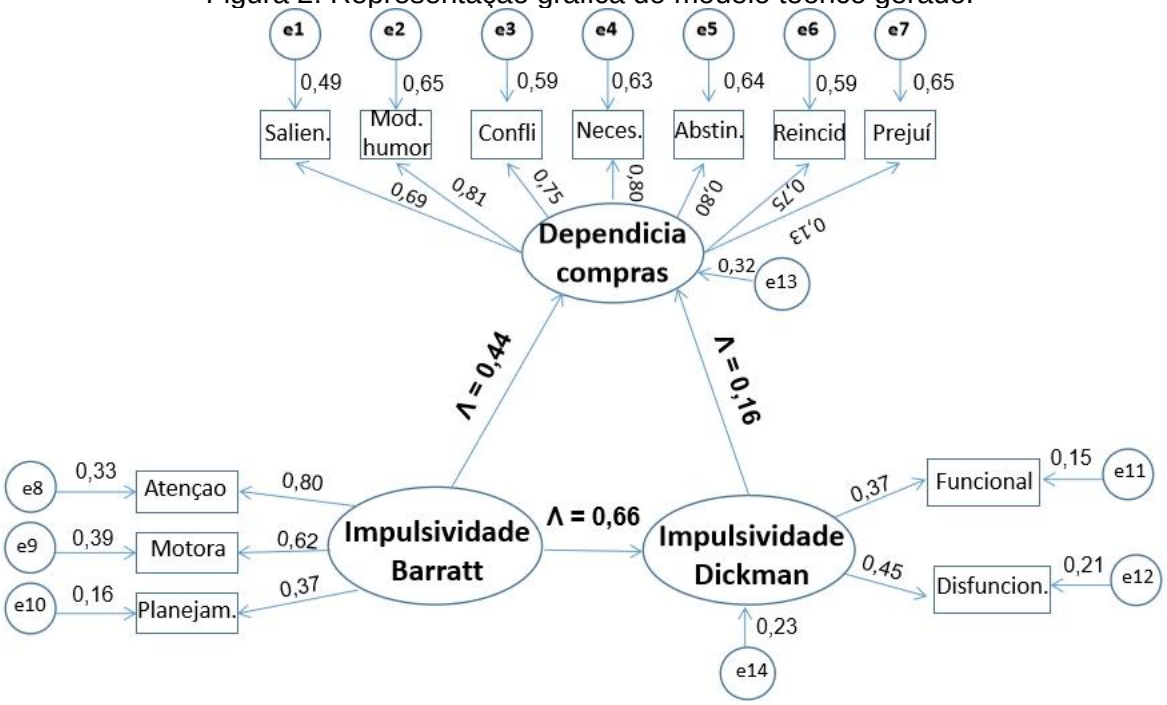


Tabela 2: Indicadores das estimativas preditivas do modelo teórico.

Variáveis	Relação	construtos	Estimativa	d.p.	Razão Critério	p-valor
IMPDICK	<---	IMPULBARRAT	1,191	0,597	1,995	0,001
DEPENDCOMP	<---	IMPDICK	0,182	0,141	1,289	0,197
Atenção	<---	IMPULBARRAT	2,408	0,761	3,164	0,001
Motora	<---	IMPULBARRAT	1,000	---	---	---
Planejamento	<---	IMPULBARRAT	2,465	0,741	3,326	0,001
Prejuízo	<---	DEPENDCOMP	3,526	1,031	3,420	0,001
Reincidência	<---	DEPENDCOMP	1,000	---	---	---
Abstinência	<---	DEPENDCOMP	0,927	0,072	12,787	0,001
Necessidade	<---	DEPENDCOMP	0,799	0,074	10,762	0,001
Conflito	<---	DEPENDCOMP	1,109	0,082	13,476	0,001
Modificação humor	<---	DEPENDCOMP	0,711	0,071	9,993	0,001
Saliência	<---	DEPENDCOMP	1,049	0,095	11,019	0,001
Funcional	<---	IMPDICK	0,629	0,072	8,796	0,001
Disfuncional	<---	IMPDICK	1,000	---	---	---
IMPDICK	<---	IMPULBARRAT	1,678	0,645	2,602	0,001

Notas: DEPENDCOMP = Dependência de compras; IMPDICK = Impulsividade Dickman; IMPULBARRAT = Impulsividade de Barratt.

O modelo em destaque revelou uma inconsistência empírica na relação entre os lambdas impulsividade de Dickman-Dependência de compras. Com objetivo de responder a este limite, procurou-se reciclar teoricamente a hipótese, isto é, seguiu-se a proposta teórica de Platt (1964; Popper, 1978; Watkins, 1979), os quais,

estabelecem que, quando não é possível comprovar o que se pretende hipoteticamente, recicla-se o procedimento empírico estabelecendo sub-hipóteses ou hipóteses sequenciais para refinar as possibilidades que teoricamente restam.

Desta maneira, gerou-se um modelo alternativo, o qual, tinha como proposta teórica uma associação hierárquica entre os construtos (isto é, a impulsividade de Barratt influenciaria a impulsividade de Dickman, com esta última variável influenciando a dependência de compras. Sendo assim, realizou-se o cálculo para testagem deste novo modelo e com realizadas as devidas modificações nos ajustes de erro, observou-se uma razão estatística [X^2/gl = 1,32, GFI = 0,95, AGFI = 0,92, CFI = 0,99, TLI = 0,98, RMSEA = 0,04 (0,00-0,06)] e que correspondeu à perspectiva teórica e empírica esperada.

Na figura 3, é possível observar que o modelo alternativo gerado corroborou o que se esperava; neste, a impulsividade de Barratt influenciou a impulsividade de Dickman (λ = 0,85), com esta última variável influenciando a dependência de compras (λ = 0,82) com todas as associações sendo positivas. Observou-se que, tanto os Lambdas estiveram no intervalo esperado |0 - 1|, quanto foram significativos e diferentes de zero (t > 1,96, p < 0,05) e acima de 0,50. Destaca-se, na tabela 3, que os indicadores estatísticos revelaram não existir problemas de predição para o referido modelo.

Figura 3: Representação gráfica do modelo teórico alternativo

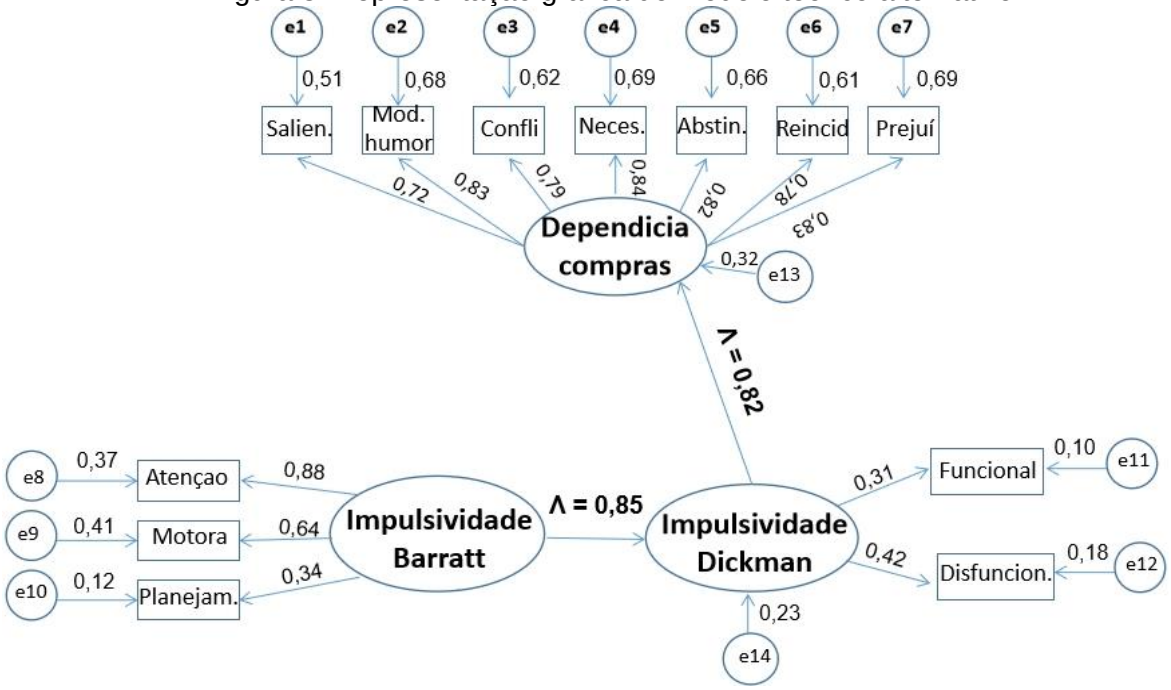


Tabela 3: Indicadores das estimativas preditivas do modelo teórico alternativo.

Variáveis	Relação	Constructo	Estimativa	d.p.	C.R.	p-valor
IMPDICK	<---	IMPULBARRAT	1,422	0,621	2,290	0,001
DEPENDCOMP	<---	IMPDICK	1,791	0,629	2,847	0,001
Atenção	<---	IMPULBARRAT	1,000	---	---	---
Motora	<---	IMPULBARRAT	2,464	0,735	3,353	0,001
Planejamento	<---	IMPULBARRAT	3,546	1,033	3,432	0,001
Prejuízo	<---	DEPENDCOMP	1,000	---	---	---
Reincidência	<---	DEPENDCOMP	0,927	0,073	12,777	0,001
Abstinência	<---	DEPENDCOMP	0,800	0,074	10,769	0,001
Necessidade	<---	DEPENDCOMP	1,110	0,082	13,472	0,001
Conflito	<---	DEPENDCOMP	0,712	0,071	9,992	0,001
Modificação humor	<---	DEPENDCOMP	1,050	0,095	11,026	0,001
Saliência	<---	DEPENDCOMP	0,629	0,072	8,782	0,001
Funcional	<---	IMPDICK	1,000	---	---	---
Disfuncional	<---	IMPDICK	1,495	0,588	2,544	0,001

Notas: DEPENDCOMP = Dependência de compras;IMPDICK = Impulsividade Dickman; IMPULBARRAT = Impulsividade de Barratt.

Comprovado o modelo teórico alternativo, expresso na figura 4, observou-se que, tanto indicadores estatísticos, quanto escores Lambdas entre à associação dos construtos, foram adequados e significativos, condição, a qual, tornou o modelo aceitável. Com isso, optou-se em realizar uma análise estatística de comparação; através de ANOVA, associada ao teste *post-hoc* de *Scheffé,* avaliaram-se as diferenças nas pontuações médias nas variáveis dependentes *versus* independentes (ver tabela 4).

Os resultados revelaram que os escores médios, foram significativos para o efeito direto da Impulsividade Barratt e Dickman, os quais apresentaram maiores escores em relação a dependência de compras; também, observou-se resultado significativo no efeito de interação Impulsividade Barratt *versus* Impulsividade de Dickman com maiores escores no nível alto destes construtos em relação a dependência de compras.

Tabela 4**:** Diferenças entre as médias nos construtos em função da dependência de compras.

Construto	**Níveis**	**Média**	**d.p.**	**Estatística**		
				F Friedman	**gl**	**p-valor**
Impulsividade Barratt	Baixo	1,63	0,13	11,16	2	0,01
	Moderado	1,89	0,13			
	Alto	**2,51**	0,14			

Impulsividade Dickman	Baixo	1,98	0,15	2,21	2	0,01
	Moderado	**2,07**	0,13			
	Alto	1,96	0,12			
Impulsividade Barratt *versus* Impulsividade Dickman	Baixo	1,35	0,17	2,68	4	0,01
	Moderado	2,00	0,16			
	Alto	**2,47**	0,11			

DISCUSSÃO

A título de lembrança ao leitor, o principal objetivo avaliar um conjunto de perspectivas conceituais e empíricas sobre o consumo e como elas são influenciadas pelos traços de personalidade impulsiva em consumidores da cidade de Natal-RN. Destaca-se que tanto a concepção teórica quanto a avaliação psicológica deste tema são pioneiras no Brasil.

Ao consultar a base de dados da produção científica referente às associações dessas variáveis, identificou-se apenas um estudo. Este foi realizado por Formiga et al. (2022) sobre impulsividade e endividamento, e outro estudo foi conduzido por Lima et al. (2020) referente à dependência em compras e o bem-estar subjetivo em consumidores.

Os achados empíricos desses estudos revelaram que, no contexto psicológico, o endividamento está relacionado a traços de impulsividade, uma vez que tal condição é gerada pela má estruturação, tanto social quanto cognitivamente, do planejamento e motricidade do devedor. Já o segundo estudo comprovou que a dependência de compras pode estimular uma certa satisfação associada ao bem-estar positivo; por outro lado, comprar excessivamente e sem controle está associado ao bem-estar negativo.

Os resultados contemplaram ambas as variáveis com o objetivo de compreender a mania de compra a partir dos traços de personalidade. Sendo uma pesquisa de base quantitativa, ela foi desenvolvida por meio de um estudo descritivo, exploratório e correlacional, buscando avaliar o quanto as pessoas caracteristicamente consumidoras - aquelas que possuem poder e condição de comprar diversos bens de consumo, exceto produtos perecíveis - apresentam determinado traço de personalidade impulsiva em função da dependência de compras.

Garantida a qualidade psicométrica de cada escala utilizada, a saber: Escala Bergen para Dependência em Compras, Escala de Impulsividade de Barratt e Escala de Impulsividade de Dickman, observou-se que os participantes da pesquisa não apenas avaliaram os referidos construtos de forma funcional, conforme as questões teóricas propostas por cada medida, mas também que as escalas demonstraram segurança na avaliação do fenômeno indicado. Isso está de acordo com as premissas dos estudiosos da área de construção de testes e avaliação psicológicas (Pasquali, 2011; Hutz, Bandeira & Trentini, 2015).

Além das escalas mencionadas, com base na perspectiva teórica da psicometria e nos indicadores estatísticos apresentados (ver Tabela 4), destaca-se a capacidade de avaliação das variáveis de dependência de compra, Impulsividade de Barratt e Impulsividade de Dickman no contexto amostral dos consumidores.

Os resultados dessas medidas sugerem uma abordagem diferenciada para compreender o problema da dependência de consumo, indo além da visão exclusivamente patológica proposta pela área clínica (Tavares et al., 2008; Souza, Becker, & Boff, 2016; García-Domingo, Fuentes, Pérez-Padilla, & Aranda, 2020).

Com isso, as análises dos dados destacaram que o problema da dependência de compras pode ser avaliado de forma multidimensional, considerando sete dimensões distintas, o que sugere que não há um único ponto de origem para a medição e avaliação do problema com o consumo. Ao considerar o comportamento de dependência de consumo avaliado com base nos traços de personalidade, observou-se que as escalas de impulsividade foram consistentes em demonstrar que o comportamento de compra está associado a um alto nível de impulsividade.

Diferentes de outros estudos que abordaram o consumo quanto uma transtorno mental, condição a qual, quando em contexto clínico poderia ser avaliado com bases nestas concepções (ver Tavares *et* al., 2008; Souza, Becker & Boff, 2016); porém, este não foi o objetivo da pesquisa e muito menos foi identificado o participante que apresentasse um critério diagnóstico de transtorno mental, seja na condição clínica, seja na triagem psicológica. Apesar da distinção destes conceitos e aplicabilidade da avaliação, os resultados corroboram a perspectiva teórica-empírica abordada por estes autores (Andreassen *et al.*, 2015; Formiga *et al*., 2022).

Na avaliação do coeficiente Intervalo intraclasse (ICC), o limite de confiança destinado aos futuros estudos com amostras semelhantes à coletada para esta pesquisa, revelou indicadores que encontram em condições estatísticas, ao

considerar os escores expressos na tabela 4, que não apenas o fenômeno em questão foi verificado, bem como, é possível avaliar de forma consistente nos próximos estudos que contemplarem estas variáveis (cf. Pasquali, 2011). Isto permite afirmar uma segurança avaliativa de cada medida e perspectiva conceitual dos construtos.

De forma, geral o objetivo central foi cumprido, pois, tanto avaliação a relação entres as variáveis, quanto a identificação da variação entre os escores da impulsividade em função da dependência de compras. Condição muito mais importante, foi verificar e confirmar uma nova configuração do modelo teórico pretendido, isto é, com a hipótese não tendo sido confirmada, a opção em gerar uma reciclagem hipotética foi possível, a partir do momento em que, teoricamente, ajustou as relações entre as variáveis com base na proposta teórica.

Identificado, conceitualmente, de que a relação interdependente entre as variáveis não foi possível; considerando que os traços de personalidade revelam particularidades e padrões consistentes de comportamento e dos eventos cognitivos (percepção, pensamento, sentimento, etc.), capaz de distinguir cada indivíduo, especialmente, quando considerada uma variável de análise do comportamento do consumidor (Lopes, 2020).

A impulsividade tem sua representação e manifestação sob vários aspectos, mas, nesta pesquisa, tomou-se como orientação teórica a proposta de Barratt (1993, cf. Magalhães *et al*., 2017), tendo sua base na avaliação dos fatores de inquietação motora e cognitiva relativos aos resultados imediatos em desvantagem de consequências futuras e que, de acordo com Moeller *et al*. (2001), causaria na pessoa uma baixa sensibilidade a resultados negativos, com respostas súbitas e não planejadas desconsiderando recebida os resultados a longo prazo, atingindo mente e as emoções do indivíduo (Gomes, 2016).

Com isso, é possível que numa desorganização cognitiva, esta poderia influenciar na condição desatacada por Dickman (1990; cf. Silva, 2021), referente ao funcionalidade (capacidade de ação, no momento oportuno) e disfuncional (representa as decisões impensadas e rápidas, sem existir um planejamento sobre os resultados para si ou para outrem, movida por reações impensadas) da impulsividade.

A partir dessas direções teóricas foi que o modelo alternativo proposto (ver figura 4), foi comprovado e configurou numa melhor explicação para dependência de compras. Neste contexto, não se trata apenas de uma dissonância cognitiva ou de má organização de esquemas mentais, mas, caso uma tomada de decisão para o

consumo seja ‘engatilhado’ no sistema cognitivo da pessoa, se esta situação se apresenta oportuna – funcionalidade - ou não ter um controle comparativo a respeito das causas e consequências na falta de planejamento - disfuncionalidade – a probabilidade de apresenta comportamentos de dependência de comprar será maior.

Enquanto no primeiro modelo, ao converter os escores associativos numa explicação em percentuais (isto é, escores lambdas x 100 = x%), nota-se que neste modelo tem 44% e 16% (ver figura 3) de explicação do construto dependência de compras; já no segundo modelo houve uma aumento percentual de 82% (ver figura 4).

Em termos gerais, com base nestes achados, destaca-se que a impulsividade associada a dependência de compras de compra não poderá ser compreendida como exclusividade de uma interpretação subjetiva; mas, é possível refletir uma concepção, sob a orientação da teoria da personalidade, em especial os traços, de que o binômio consumo-personalidade estar associado a um possível ‘desejo’ que venha suprir um caráter afetivo ou interpessoal, o qual, possivelmente estaria associada à baixa-estima, mas, isso será comprovado apenas em futuros estudos.

Ao salientar que a condição emocional, quanto composição de um limite ou fracasso afetivo, sugere a existência de um estado ou condição disposta a uma reação imediata favorável ou desfavorável ao processo da tomada de decisão de compras; por experienciar no imediatismo à condensação de possível experiência frustrante, exige da pessoa o enfrentamento da situação com base nos recursos psicológicos que venha possuir; assim, na condição de excesso de consumo, com falta de controle da impulsividade, por meio das situações pessoais de vida (problemas econômicos, conflito interpessoal, etc.) ou de uma intervenção psicoterapêutica, provavelmente, esta situação se tornará algo mais grave (cf. Vilasanti, 2018).

Na concepção da impulsividade como um determinante psicológico e fator de grande influência na dependência de consumo, é possível que exista também uma relação com sintomas de ansiedade e depressão. Comprar por impulso, com base em estímulos afetivos ou cognitivos, revela mais do que uma simples dissonância. Esses sintomas suscitam ações de diferentes naturezas: no caso da ansiedade, há uma correspondência com o desejo de afirmação, enquanto, no caso da depressão, a ação visa aliviar o desconforto melancólico. Reflexões, as quais, foram observadas no estudos de Lucena et al. (2014), Souza (2019) e Formiga et al. (2022) sobre o endividamento e em Lima et al. (2022) sobre felicidade, transtorno emocional comum

e dependência de compras; porém, são indicações que seriam uteis para futuros estudos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, os resultados deste estudo demonstraram que as escalas propostas apresentaram boa qualidade psicométrica, sugerindo sua aplicabilidade em pesquisas futuras sobre o tema. Destaca-se a escala de impulsividade de Barratt e Dickman, que evidenciou consistência na avaliação dos conceitos delineados pelos autores que desenvolveram essas medidas. Com base nesses achados, é possível sugerir que o problema do consumo não está unicamente relacionado às questões culturais da sociedade de consumo, conforme apontam as perspectivas teóricas abordadas neste estudo. Fatores de organização psicológica parecem exercer uma influência considerável sobre o comportamento de consumo.

Embora os resultados tenham revelado condições estatísticas favoráveis, tanto em termos das propriedades empíricas das escalas quanto nas relações causais entre as variáveis, recomenda-se que estudos futuros explorem a relação dessas variáveis com outras de natureza mais subjetiva, por exemplo, conduzir uma pesquisa mista que aborde tanto análises nomotéticas quanto ideográficas, além de avaliar o impacto do sistema e da dinâmica familiar no comportamento de consumo. Outra variável potencialmente relevante seria a análise da satisfação com o consumo, sentimento de culpa pós-consumo, e a influência da publicidade midiática.

REFERÊNCIAS

Aniceto, Inês da Fonseca Jorge Abrantes. (2020). *Valores Pessoais e Compras por Impulso: o efeito mediador da motivação hedónica da compra*.
Dissertação de Mestrado em Marketing apresentada à Faculdade de Economia.
https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/89927?mode=full

Barbosa, L. L. P. (2021). *Construção e evidências de validade da Escala de Impulsividade baseada no modelo UPPS-P*. 119 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília.

Creswell, JW (2013) *Design de pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos*. 4ª edição, SAGE Publications, Inc., Londres.

Faul F., Erdfelder E., Lang, A., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191. doi: 10.3758/BF03193146

Formiga, N. S. et al. (2022). Traços de impulsividade e atitude ao endividamento: correlatos em consumidores na cidade de Natal – RN. In: Editora Científica Digital. (Org.). *Open Science Research IV*. v. 4, p. 869-894. 1ed.Guarujá -SP: Editora científica digital.

Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (2008). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Higgs, Rosário Correia (2005). Perfis de compradores: a impulsividade entre o racional e o excessivo. *Comunicação Pública* [Online], 1 (2). URL: http://journals.openedition.org/cp/8877; DOI: https://doi.org/10.4000/cp.8877

Hutz, C. S.; Bandeira, D. R. & Trentini, C. M. (2015). *Psicometria.* Porto Alegre: Artmed

Magalhães, M. dos R. A., Lopes, E. L., & Moretti, S. L. do A. (2017). O Desejo Incontrolável de Comprar: Uma Revisão Crítica da Vulnerabilidade no Consumo. *Revista Interdisciplinar De Marketing*, *7*(1), 42-56. https://doi.org/10.4025/rimar.v7i1.34039

Morgado, Maurício Gerbaudo. (2003). *Comportamento do consumidor online: perfil, uso da Internet e atitudes.* São Paulo: FGV-EAESP. 159 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-graduação da FGV-EAESP, Área de Concentração: Mercadologia).

Pasquali L. *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. 4a ed. Petrópolis: Vozes; 2011.

Patton, J. H., Stanford, MS, Barratt E. S. (1995). Factor structure of the Barratt impulsiveness scale. *J Clin Psychol*, 51 (6), 768-74. doi: 10.1002/1097-4679(199511)51:6<768::aid-jclp2270510607>3.0.co;2-1. PMID: 8778124.

Tabachnick, BG e Fidell, LS (2001). *Usando Estatística Multivariada*. 4ª Edição, Allyn e Bacon, Boston.

Aguiar, Camila Stor; Formiga, Nilton S , & Cantinilo, Amaury. (2017). Traços de personalidade e habilidades empáticas: um estudo preditivo em estudantes de medicina**.** *Bol. - Acad. Paul. Psicol.,* 37 (92), 129-138.

Alves, L. F. P. & Dias, V. C. (2019). *Avaliação de sintomas relacionados à compra compulsiva em estudantes de uma instituição de ensino superior provada de um município do interior de Minas Gerais*. Faculdade Ciências da Vida. Sete Lagoas - MG.

Alves, L. M. (2022). *Estudo do comportamento compulsivo de compra de universitários durante a pandemia*. Universidade Federal de Uberlândia.

Andreassen, C. S, Griffiths M. D., Pallesen, S., Bilder, R. M., Torsheim T. and Abaujaoude, E. (2015). *The Bergen Shopping Addiction Scale: reliabillity and validity of a brief screening test fron Psychal*. 6: 1374. doi: 10.3389/ fpsyg. 2015. 01374.

Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Gjertsen, S. R., Krossbakken, E., Kvam, S., & Pallesen, S. (2013). *As relações entre vícios comportamentais e o modelo de personalidade de cinco fatores*. *Jornal de Vícios Comportamentais, 2* (2), 90–99. https://doi.org/10.1556/jba.2.2013.003

Aquino, S. D., Natividade, J. C., & Lins, S. L. B. (2019). Sua personalidade vai ao shopping? Relações entre personalidade e a compra por impulso. *Psico*, *50*(4), e31905. https://doi.org/10.15448/1980-8623.2019.4.31905

Arce, E., & Santisteban, C. (2006). Impulsivity: a review. *Psicothema*, 18 (2), 213-220

Barratt, ES (1993). Impulsividade: Integrando dados cognitivos, comportamentais, biológicos e ambientais. Em WG McCown, JL Johnson e MB Shure (Eds.), *O cliente impulsivo: Teoria, pesquisa e tratamento* (pp. 39–56). Associação Americana de Psicologia. https://doi.org/10.1037/10500-003

Bauman, Z. (1998). *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Bauman, Zygmunt. (2008). *Vida para consumo*. Rio de Janeiro: Zahar.

Beck, Dinah Quesada, Henning. Paula Corrêa & Vieira (2014). Consumo e cultura: Modos de ser e viver a contemporaneidade. *Educação, Sociedade & Culturas*, *42*, 87-109. https://doi.org/10.34626/esc.vi42.283

Bonomo, B., Mainardes, E. W., & Laurett, R. (2017). Compra não Planejada e Endividamento Pessoal: Uma Análise de Relação. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, *19*(3), 49–69. https://doi.org/10.23925/2178-0080.2017v19i3.32758

Brown, R. I. F. (1993). Some contributions of the study of gambling to the study of other addictions, in Gambling Behavior and Problem Gambling, eds W. R. Eadington and J. Cornelius (Reno, NV: University of Nevada Press), 341–372

Ciribeli, João Paulo, & Barbosa, Priscila. (2017). Análise de Cluster com os Alunos do Curso de Administração: um paralelo entre as compras não planejadas e a individualização. *Revista Científica FAGOC - Multidisciplinar*, 2, 49-57.

Dickman, SJ (1990). Impulsividade funcional e disfuncional: Correlatos de personalidade e cognitivos. *Journal of Personality and Social Psychology, 58* (1), 95–102. https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.1.95

Dinizz, L. F. M. I. (2010). *Tradução e adaptação cultural da Barratt Impulsiveness Scale (BIS-11) para aplicação em adultos brasileiros Translation and cultural*

adaptation of Barratt Impulsiveness Scale (BIS-11) for administration in Brazilian adults. Instituto de Psiquiatria da Universidade Federal do Rio de Janeiro. RJ. DOI: https://doi.org/10.18256/2175 - 5027.2017 v 912.1726.

Fadiman, J. Frager, R. (2002). Teorias da personalidade. Editora harbra ltda. São Paulo.

Formiga, N. S. et al. (2022). Traços de impulsividade e atitude ao endividamento: correlatos em consumidores na cidade de Natal – RN, (p. 869-894). In: *Open Science Research* IV.1 ed. Guarujá -SP: Editora científica digital, v.4.

Formiga, N. S., Leme, & Souza, M. A. (2015). Verificação da estrutura fatorial de uma medida de traços de personalidade da busca de sensação em jovens. *Revista Alternativas en Psicología*, 3(31), 92-112. https://www.alternativas.me/attachments/article/67/6.%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20estrutura%20fatorial%20de%20uma%20medida.pdf

Fuentes D, Tavares H, Artes R, Gorenstein C. Self-reported and neuropsychological measures of impulsivity in pathological gambling. J Int Neuropsychol Soc. 2006;12(6):907-12.

García-Domingo, M., Fuentes, V., Pérez-Padilla, J., & Aranda, M. (2020). EDAS-18: validation of the dependency and addiction to smartphone scale short-form. *Terapia psicológica*, *38*(3), 339-361. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082020000300339

Gomes, A. A. (2016). Judicialização do Direito à Saúde: O Individual Vs. O Coletivo. *Revista De Direito Sociais E Políticas Públicas*, *2*(1), 105–126. https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9881/2016.v2i1.547

Gomes, C. M. A & Golino, H. F. (2012). *Relações hierárquicas entre os traços de amplos do big five*. Psicologia: Reflexão e crítica, 25 (3), 445 - 446.

Gonçalves, A. B. (2021). *Desejo na sociedade líquida de hiperconsumo*. Revista de direito público contemporâneo. Instituto de Estudios Constitucionales da Venezuela e Univerdidade Federal de Rural do Rio de Janeiro do Brasil. a.5, v.1, n. 1, p.1, janeiro/junho. RJ

Gonçalves, F., L. (2016). *Comportamento Impulsivo: Definição e pesquisas*. LACEN - Laboratório de Análise do comportamento e neurociências. Departamento de psicologia, faculdade de ciências, UNESP - Bauru, SP.

Griffiths, M. D. (1996). Nicotine, tobacco and addiction. Nature 384:18. doi: 10.1038/384018a0

Griffiths, M. D. (2005). A components model of addiction within a biopsychological framework. J. Subst. Use 10, 191–197. doi: 10.1080/14659890500114359

Lima, R. O. O. et al. (2022). Comprar é bom demais!!! correlatos entre a dependência em compras e o bem-estar subjetivo em consumidores na cidade de Natal-RN (p. 8-33). In: Resiane Paula Silveira. (Org.). *Temáticas Contemporâneas*

da Sociedade, seus Aspectos e Realidades - Volume 2. 1ed.Formiga - MG: Editora Union.

Lopes, A. L. F. (2020). *Fatores influenciadores nas compras por impulso*. (Tese de Mestrado). Escola superior de tecnologia e gestão de Viseu. Instituto politécnico de Viseu. Viseu, Portugal. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.19/6343

Lopes, J. C. G. (2020). *Os impactos da impulsividade na atitude ao endividamento: um estudo correlacional na cidade de Natal - RN*. Dissertação (Mestrado em Psicologia da organização e do trabalho) - Universidade Potiguar

Lucena, W. G. L. (2014). *Fatores que influenciam o endividamento e a inadimplência no setor imobiliário da cidade de Toritama-PE à luz das finanças comportamentais.* HOLOS, 30 (6). DOI: https://doi.org/10.15628/holos.2014.1084

Magalhães, M. dos R. A., Lopes, E. L. & Moretti, S. L. do A. (2017). O desejo incontrolável de comprar: Uma revisão crítica sobre a vulnerabilidade no consumo. *Rimar, revista interdisciplinar de Marketing,* 7 (1), 42-56.

Malloy-Diniz, L. F. *et al*. (2010). Tradução e adaptação cultural da Barratt Impulsiveness Scale (BIS-11) para aplicação em adultos brasileiros. *Jornal Brasileiro De Psiquiatria*, *59*(2), 99–105. https://doi.org/10.1590/S0047-20852010000200004

MATTOS, A. R.; CASTRO, L. R. . Ser livre para consumir ou consumir para ser livre?. Psicologia em Revista (Impressa), v. 14, p. 151-170, 2008.

Medeiros Alves de Oliveira, CH, Holanda Nepomuceno Nobre, L., & Chaves Nobre, F. (2022). Efeitos das compras por impulso e do endividamento pessoal no estresse financeiro. *Revisão da Gestão de Varejo* , *3* (1), e21. https://doi.org/10.53946/rmr.v3i1.21

Moeller FG, Barratt ES, Dougherty DM, Schmitz JM, & Swann AC. (2001) Psychiatric aspects of impulsivity. *Am J Psychiatry*. 158 (11), 1783-1793. doi: 10.1176/appi.ajp.158.11.1783. PMID: 11691682.

Monteiro, P. R. R., Veiga, R. T., & Gonçalves, C. A.. (2009). Previsão de comportamentos de consumo usando a personalidade. *RAE Eletrônica*, *8*(2). https://doi.org/10.1590/S1676-56482009000200008

Mutz, A. S. da C.. (2014). O discurso do consumo consciente e a produção dos sujeitos contemporâneos do consumo. *Educação Em Revista*, *30*(2), 117–136. https://doi.org/10.1590/S0102-46982014005000001

Oliveira, C. H. M. A. (2023). *Efeitos das compras por impulso e endividamento pessoal sobre o estresse financeiro*. Universidade Federal do Semi-

Parrero, A.,C., F. (2022). P*oderão as compras online criar bem-estar no consumidor? O papel mediador das emoções positivas e negativas.* (Dissertação de mestrado). ISEG. Lisbon Scholl of economics & Management. Portugal.

Patton JH, Stanford MS, Barratt ES. Factor structure of the Barratt Impulsiveness Scale. J Clin Psychol. 1995;51(6):768-74.

Pechorro, P. et al. (2017). *Propriedades psicométricas de uma versão reduzida da escola de impulsividade de Barratt - 11 numa amostra escolar de adolescentes portugueses*. Pt.

Pedott, N., & Azevedo, F. C. de. (2020). Superendividamento: Um olhar a partir da sociedade de consumo. *Revista FIDES*, *11*(1). Recuperado de http://revistafides.ufrn.br/index.php/br/article/view/460

Peixoto, A. C. & Meneses, R. F. (2018). *Os cinco grandes fatores de personalidade e as habilidades sociais*: Revisão das relações E-Revista de estudos interculturais do CEI - Iscap; no 6.

Peñaloza, V., Portela, M., S. O., Gerhard, F. & Quezado, I. (2018). Representação Social da Compra por Impulso por Consumidores de Baixa Renda. Consumer Behavior Review, 2(1), 1-12

Pereira, T. (2014). *Estudos de avaliação da impulsividade com a BIS-II de Barratt numa amostra forense da DGRSP*. (Dissertação de mestrado); Universidade de Coimbra - Faculdade de psicologia e de ciências da educação. Pt

Platt, J. R. (1964). *Strong inference.* In: Science 146.3642, pp. 347-353.

Popper, Karl. (1978). *Lógica das Ciências Sociais.* Brasília: Universidade de Brasília.

Porpino, G. & Parente, J. (2013). Antecedentes e consequências da compra impulsiva: Um estudo exploratório. Congresso online – Gestão, educação e promoção da saúde, 2. São Paulo

Priore, B.; Silva, J. da; Lima, M. E. B. de; Rodrigues, M. de M.; Carvalho, P. B. M.; Trufeli, S. P. & Silva, M. M. M. (2022). *A impulsividade afeta a tomada de decisão em compras on-line?* UMP. SP.

Santos, R. dos & Cruz, P. A. D. (2020). *Sociedade e consumo: Uma análise sobre as relações de consumo e o processo de subjetivação na modernidade*. Rev. Bras. Psico. E Educ., Araraquara, v. 22, n. esp. 1, p. 255 - 270, e-ISSN: 2594-8385. DOI: https://doi.org/10.30715/doxa.v22iesp.1.14132.

Sauerbronn, J. F. R., Ayrosa, E. A. T., & Barros, D. F. (2009). Bases sociais das emoções do consumidor: uma abordagem complementar sobre emoções e consumo. *Cadernos EBAPE.BR*, *7*(1), 169–182. https://doi.org/10.1590/S1679-39512009000100012

Silva, F. M. R. V. (2012). *Impulsividade, orientação temporal, e sua relação com o desvio na adolescência.* (Tese de Mestrado). Instituto Universitário Ciências psicológicas, sociais e da vida. Lisboa.

SOLOMON, M. R. O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Souza, G. S. *Endividamento: buscando as motivações comportamentais e os impactos na saúde. Dissertação (mestrado)* - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração. (2019).

Souza, L., Becker, M., & Boff, R. (2016). Terapia Cognitivo-Comportamental das Compras Compulsivas: Uma Revisão de Literatura. *Revista de Psicologia da IMED, 8*(2), 185-193. doi:https://doi.org/10.18256/2175-5027/psico-imed.v8n2p185-193

Tavares, H., *et a*l. (2008). Compras compulsivas: uma revisão e um relato de caso. *Brazilian Journal of Psychiatry* [online]. 30 (suppl 1) [Acessado 10 Janeiro 2022] , pp. S16-S23. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1516-44462008005000002>. Epub 31 Jan 2008. ISSN 1809-452X. https://doi.org/10.1590/S1516-44462008005000002.

Vasconcelos, A. G., Teodoro, M. L. M., Malloy-Diniz, L., & Correa, H.. (2015). Impulsivity components measured by the Brazilian version of the Barratt Impulsiveness Scale (BIS-11). *Psicologia: Reflexão E Crítica*, *28*(1), 96–105. https://doi.org/10.1590/1678-7153.201528111

Vasconcelos, T. C., Gouveia, V. V., Pimentel, C. E., Pessoa, V. S. (2008). Condutas desviantes e traços de personalidade: testagem de um modelo causal. *Estud psicol* [Internet], 25 (1), 55–65. Available from: https://doi.org/10.1590/S0103-166X2008000100006

Vilasanti, V. (2018). Dissonância cognitiva nas pesquisas do comportamento do consumidor: um estudo sistemático. *Revista De AdministraçãO Do Unisal, 8*(13). Recuperado de http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/711

Watkins, J. (1979). Contra a Ciência Normal. In: Lakatos, Imre. *A Crítica e o desenvolvimento do conhecimento*. São Paulo: Cultrix/EDUSP.

Capítulo 6

O QUE ANTECEDE O COMPLIANCE? A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA INFLUÊNCIA NA ANOMIA ORGANIZACIONAL EM TRABALHADORES BRASILEIROS

Nilton S. Formiga
Leonardo S. Ferreira
Clédissa R. F. O. Gurgel
Gabriella Aguiar Pereira

O QUE ANTECEDE O *COMPLIANCE*? A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA INFLUÊNCIA NA ANOMIA ORGANIZACIONAL EM TRABALHADORES BRASILEIROS

Nilton S. Formiga
Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima
Natal, RN, Brasil
E-mail: nsformiga@yahoo.com

Leonardo S. Ferreira
Universidade Potiguar/Ecossistema Ânima
Natal, RN, Brasil
E-mail: leonardosegtrabalho@gmail.com

Clédissa R. F. O. Gurgel
Universidade Potiguar/Ecossistemas Ânima
E-mail: cledissaramone@gmail.com

Gabriella Aguiar Pereira
Universidade Federal do Rio Grande do Norte/
Maternidade Escola Januário Cicco, Brasil/
E-mail: gabyaguiar@hotmail.com

RESUMO
O presente estudo teve como principal objetivo avalia a relação entre a gestão do conhecimento e anomia organizacional em trabalhadores de organizações públicas e privadas no Brasil. Participaram 202 trabalhadores de organizações brasileiras pertencentes as cinco regiões, respondendo além dos dados sociodemográficos, a escala de anomia organizacional e escala de gestão do conhecimento. Observou-se uma relação negativa e significativa entre a gestão do conhecimento (e os fatores das práticas e orientação da gestão) e à

anomia organizacional; os escores médios foram maiores no nível da baixa gestão do conhecimento em função dos escores no nível mais alto da anomia organizacional. Este estudo fornece insights importantes sobre as dificuldades de implementação de uma gestão do conhecimento em organizações brasileiras com foco no sistema de controle; refletir a condição de que não é possível existir uma aleatoriedade funcional e na estrutura organização crenças e normas de sistema de trabalho, sendo importante seguir diretrizes.
Palavras-chave: Anomia Organizacional, Gestão do Conhecimento, Estudo correlacional, Organizações públicas e privadas.

Introdução

O processo e a dinâmica da globalização associada ao no mundo do trabalho e da organização, tem conduzido a situações no ambiente laboral, que tem levado os estudiosos deste campo de pesquisa, refletirem a respeito das influências com que as mudanças ocorridas neste contexto têm contribuído ou não, para o comportamento do trabalhador (Guimarães, 2009; Gennari, Albuquerque, 2011). Tais reflexões tem sua origem decorre do desenvolvimento industrial e da sociedade, consecutivamente, na sua ressignificação do sentido funcional e estrutural do mundo do trabalho (Antunes, 2009).

Essas mudanças no comportamento humano organizacional, têm sua explicação em outros elementos sociais: os avanços tecnológicos, as políticas de gestão, o envelhecimento da população, as mudanças climáticas, o aumento da urbanização e o desenvolvimento de países emergentes etc. (Fleury, 1980; Laranjeira, 2000; Lima, 2008). Situações estas, que podem interferir na estrutura e funcionalidade da organização, principalmente, em relação a execução das atividades e tarefas realizadas pelo recurso humano que compõem as equipes multifuncionais de trabalho (Zanelli, Borges-Andrade, Bastos, 2004; Costa, 2013).

Devido as novas mudanças sociais e econômicas contemporâneas, muito tem sido observado o quanto as condições surgidas deste contexto (por exemplo, na promoção da dignidade da pessoa humana; ‘digitalização’ homem-trabalho, etc.), tem influenciado muito o mundo do trabalho. Com isso, ao pretender observar os eventos a dinâmica organizacional, mas, também, nas formas de enfrentamento aos desafios organizacionais para o desenvolvimento de estratégias de gestão, parece existir um óbvio para um grande espaço para pesquisa e diagnose destinada ao sucesso de uma

organização é a força de trabalho e a manutenção de suas regras de condutas no pensar e agir (Aniceto, 2009; Fernandes, Zanelli, 2006; Ferreira, 2010; Oliveira, Massaro, 2014; Antunes, 2018).

Com isso, nos últimos cinco anos, surge uma preocupação quanto à forma de gerenciar o capital humano buscando promover o comprometimento e envolvimento de seus funcionários; principalmente, no que se refere às condutas contraproducentes, antiéticas, corruptíveis e delituosas, as quais, podem ser compreendidas como fazendo parte de construto que contempla um sistema social e organizacional entendido como Anomia.

Esta perspectiva teórica, muito em comum com a sociologia e psicologia da organização, direciona tais perspectivas para uma proposta conceitual desenvolvida por Souza e Ribas Júnior (2013); os autores referem-se o tema da anomia a situação relacionada à quando as normas (de qualquer sistema, especificamente, neste projeto, focar-se-á na organização) perdem sua efetividade, revelando no indivíduo e no grupo uma situação de descontrole, desrespeito e o princípio do desvio social.

Neste contexto, destaca-se que o funcionário, além de não apreender as normas de condutas, não tem claro o tipo, sentido e significado do comportamento que deverá ser adotado, pois, tais ações são co-dependentes às atitudes dos chefes, pares de iguais e/ou subordinados e, principalmente, da própria organização e seu sistema normativo (Souza, Ribas Júnior, 2013; Ayres, Melo, Zago, 2021).

Ao considerar o surgimento de um clima anômico no ambiente laboral, acredita-se que essa situação não ocorre no vazio sociolaboral. Provavelmente, sua origem surge tanto na estrutura quanto na funcionalidade organizacional formada por uma cultura organizacional frágil, capaz de influenciar uma gestão do conhecimento que não é adequada ao trabalhador, bem como, a organização como um todo (Souza, Ribas Júnior, 2013).

No estudo desenvolvido por Ayres, Melo e Zago (2021), buscou-se avaliar as condições que podem desencadear comportamentos anômicos em uma empresa júnior de uma universidade pública, bem como compreender o impacto das práticas de gestão no comportamento dos colaboradores. Os autores realizaram entrevistas semiestruturadas com membros de uma empresa júnior da Universidade Federal da Paraíba e, por meio de análise de conteúdo, identificaram que a organização apresenta elementos congruentes com a teoria da anomia organizacional. Isso se deve ao fraco alinhamento dos valores organizacionais e à normalização do

descumprimento de algumas rotinas e regras. Embora essas condições tenham sido destacadas no estudo, os líderes entrevistados demonstraram estar cientes da satisfação de seus liderados e apresentaram propostas de melhorias para promover o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho dos membros da empresa.

Gimenes *et al*. (2024), verificou o clima anômico percebido pelos servidores, com vistas à avaliação da discrepância entre as normas e valores publicados pela instituição e o comportamento adotado pelos indivíduos ou pequenos grupos no dia a dia. Participara 267 servidores de uma instituição de pesquisa na cidade de São Paulo, tendo observado que tanto os instrumentos que avaliam anomia foram confiáveis e a existência de uma influência negativa da anomia real sobre a anomia publicada. Isto é, a comunicação organizacional da organização pesquisada precisa ser mais clara e efetiva para abordar a falta de confiança percebida pelos servidores.

De acordo com os autores supracitados, a ausência de clareza na comunicação e das normas pode levar ao surgimento de comportamentos desviantes. Afirmativa esta, já observada por Formiga (2012), verificar a associação entre socialização ética, sentimento anômico e conduta desviante em jovens, observando uma associação positiva do sentimento anômico e a conduta desviante, com elas se associando, negativamente, a socialização ética.

É destacável a pesquisa de Formiga, Ferreira e Souza (2020), sobre o semelhante tema; os autores, observaram que existe uma anomia de fora (anomia social), pertencente a sociedade e que influencia ao fenômeno anômico que se encontra dentro das organizações (anomia organizacional). Em termos gerais, esta falta de confiança é interpretada como uma manifestação de anomia no contexto social, em especial, no organizacional; neste último, os líderes são vistos como indiferentes às necessidades dos servidores.

O processo de trabalho e a dinâmica cooperativa (quanto aos serviços e normas organizacionais) laboral passam a ser inexistentes, sem consistência ou sem força de vínculo na afetividade organizacional, gerando um individualismo exacerbado, conduzindo a um estado anômico no ambiente de trabalho. De acordo com Hövermann, Grob, Zick e Messner (2015) à anomia destaca a falta de orientação normativa decorrente do enfraquecimento dos controles e normas sociais. Embora tenha suas raízes nas ciências sociais e criminologia, como apontam Manrique de Lara (2009) e Formiga *et al*. (2016), o estudo da anomia em contextos organizacionais é relativamente novo, especialmente no Brasil, onde pesquisas sobre o tema ainda

são escassas.

Formiga, Fleury, Fandiño e Souza (2016), considera que a anomia se refere à ausência de normas em uma organização social, ou seja, trata-se da inconsistência ou fragilidade das regras que garantem a uniformidade e harmonia dos eventos sociais. Esses autores ressaltam que o conceito de anomia não é recente, remontando à antiguidade grega, quando se começou a discutir a noção de consciência da lei e a ideia de legalidade.

Menard (1997) considera que a anomia, em uma sociedade, está associada a uma condição socioestrutural, e não às características individuais, sendo assim um fenômeno macroestrutural. Agnew (1997; Formiga, Ribeiro, Estevam, 2018), complementa ao destacar que os indivíduos, como produtos de um amplo sistema social e cultural, (1) atribuem grande valor ao sucesso financeiro (ou outras metas); (2) têm aspirações elevadas para alcançar esse sucesso; (3) não veem a adesão a normas legítimas como fonte de status ou prestígio; e (4) sentem que não serão capazes de alcançar esse sucesso através de meios legítimos.

Em relação às organizações e à dinâmica entre trabalhador, produtividade e empresa, inseridas em uma sociedade anômica, é fundamental reconhecer que essa dinâmica não está dissociada dos eventos da sociedade contemporânea. Tanto a organização, a sociedade quanto o trabalhador estão envolvidos em uma representação social que define o que pode ser eticamente seguido e o que, em determinadas situações, pode levar ao desvio de conduta profissional (Fleury, Jesus, Formiga, Souza, 2016).

Essas condições criam um cenário psicossocial no ambiente de trabalho que exige uma adaptação contínua frente às mudanças. Essas transformações afetam a relação entre as organizações, os trabalhadores e os cidadãos, levando gestores sociais (como prefeitos e governadores) e gestores organizacionais (como gerentes e coordenadores) a enfrentarem problemas na gestão. Tais desafios incluem a dificuldade em definir metas claras, alinhadas ao contexto laboral, às funções desempenhadas e aos resultados esperados dentro da organização (Zhao, Cao, 2009; Formiga, Fleury, Fandiño, Souza, 2016; Formiga, Ribeiro, Estevam, 2018).

Uma organização anômica, enquanto fenômeno social, pode impactar variáveis sociológicas, psicológicas e até fisiológicas, relacionadas à saúde física e emocional dos trabalhadores. Esse cenário pode indicar um estado de desordem moral e até de enfraquecimento da autopreservação tanto dos indivíduos quanto do sistema

(Mestrovic, 1987).

Assim, o estado de anomia reflete a negação da moralidade, caracterizando-se pela ausência de um status moral ou pela imperfeição dos padrões ideais nas relações entre sociedade e indivíduo. Esse estado também se manifesta quando as normas sociais – ou, no caso deste projeto, as normas organizacionais – perdem sua eficácia, tornando o sistema social incapaz de regular os desejos pessoais e estabelecer limites para as paixões e necessidades humanas (Deflem, 1989).

Segundo Bentes et al. (2015), em um contexto de anomia organizacional, é necessário desenvolver e promover um ambiente de trabalho que incentive a confiança, fundamentada em uma ordem moral, ética e emocional. Essa reflexão tem levado pesquisadores das ciências sociais e humanas a avaliar como as normas organizacionais, tanto em seus aspectos ideais quanto reais, influenciam o comportamento moral no ambiente profissional.

O conceito de anomia tem uma relação direta com fatores cognitivos e emocionais, incluindo crenças, valores e atitudes que podem ser ativados em momentos específicos com base nas experiências vividas pelo indivíduo, tanto na sociedade quanto em sua organização. Manrique de Lara (2008) observa que o conceito de anomia, embora amplamente estudado nas ciências sociais e criminologia, ainda é pouco aplicado no contexto organizacional. A anomia refere-se à ausência real ou percebida de regras e normas sociais, condição que pode causar desorientação, ansiedade, isolamento e comportamentos inadequados entre os indivíduos.

Srole (1956) define a anomia como um fenômeno macrossocial que afeta grupos, destacando três dimensões principais baseadas em percepções individuais: a desvalorização das normas morais na busca de objetivos sociais, marcada pela polarização entre concordância e discordância; a desintegração interpessoal, evidenciada pela perda de apoio mútuo e a incerteza em quem confiar em tempos de necessidade; e o abandono de metas pessoais, acompanhado pela sensação de falta de controle sobre o próprio futuro.

Segundo Manrique de Lara e Espinoza-Rodriguez (2007), essa condição pode resultar em alta rotatividade de pessoal, queda na moral, envolvimento em atitudes corruptas, levando a organização à falência moral e laboral. É nesse contexto que se acredita na importância de avaliar a cultura organizacional e a gestão do conhecimento como fatores de proteção para o sistema ético, garantindo

produtividade e boas relações interpessoais entre os funcionários, aspectos que estariam intimamente ligados à cultura organizacional e à gestão do conhecimento.

Essas abordagens diferem das perspectivas clássicas da sociologia, como as de E. Durkheim e R. Merton, ao incorporar uma dimensão psicológica ao conceito de anomia. Para Manrique de Lara (2008), a anomia também pode ser vista como um estado emocional, caracterizado pela perda do senso de pertencimento e pela falta de identificação pessoal com outros indivíduos. Ele identifica várias manifestações desse estado, como a indiferença dos líderes às necessidades individuais, a percepção de que a ordem social é instável e imprevisível, a sensação de retrocesso em relação aos objetivos de vida, a percepção de que a vida carece de propósito, e a instabilidade nas relações interpessoais, resultando em incerteza sobre o suporte psicológico e social.

De acordo com Tsahuridu (2009), o termo "anomia" foi originalmente definido por Guyau (1919/2015) como a ausência de leis fixas ou estáveis. Esse conceito de anomia, ligado à falta de normas, também aparece nas obras de Durkheim (1947) e Merton (1957), sendo amplamente abordado na literatura sociológica, especialmente no contexto de comportamentos desviantes.

Durkheim (1897/2000) foi um dos pioneiros no desenvolvimento de uma literatura filosófica e científica sobre o tema. Para ele, o estado de anomia surge quando a sociedade é incapaz de regular as aspirações pessoais, falhando tanto em oferecer limites quanto em prover meios adequados para alcançá-las. Segundo Durkheim, para que uma sociedade funcione com um mínimo de desvio sem causar grandes prejuízos à sua dinâmica, é necessário que estabeleça limites claros sobre as metas que os indivíduos devem buscar, especificando onde, como e por que alcançá-las. Assim, as pessoas podem moderar seus desejos com base em um critério justo, reconhecido e legitimado por uma autoridade socialmente respeitada e institucionalizada (Agnew, 1997).

Em contraste, Robert Merton (1938/2002) conceitualiza a anomia a partir da percepção do indivíduo de que existe uma incongruência entre as metas valorizadas pela sociedade e os meios disponíveis para alcançá-las. Segundo Merton, qualquer sociedade está suscetível a um estado de anomia, seja por focar excessivamente nas metas a serem atingidas, seja pela legitimação inadequada das normas que orientam a realização dessas metas.

Merton (1938/2002) considera que as estruturas sociais e culturais de uma

sociedade são compostas por dois elementos principais. O primeiro elemento refere-se aos objetivos, propósitos e interesses que são culturalmente definidos e aceitos tanto por indivíduos quanto pela sociedade como um todo, sendo considerados metas legítimas. Esses objetivos, organizados em uma hierarquia de valores, variam em termos de significado e importância. Eles transcendem os impulsos biológicos básicos e representam o que a sociedade considera valioso e digno de ser alcançado, constituindo tanto dimensões simbólicas quanto materiais positivos.

Na concepção de Merton, o conceito de anomia se refere à dissociação entre as metas culturais e as normas institucionais que regulam os meios para alcançá-las, resultando em um estado de desmoralização e desinstitucionalização dos meios socialmente aceitos. Segundo Deflem (1989), quando essa dissociação ocorre, Merton (1938/2002) propõe cinco estratégias de adaptação social: conformidade, inovação, ritualismo, retraimento e rebelião. A conformidade implica na aceitação plena das metas e normas sociais predominantes, enquanto as demais estratégias são consideradas formas de comportamento desviante.

A estrutura cultural de uma sociedade, conforme Merton (1938/2002), define e regulamenta os meios legítimos para alcançar esses objetivos e interesses reconhecidos. Cada grupo social apoia seus objetivos por meio de regras baseadas em costumes ou instituições, mas essas regras não necessariamente correspondem a normas de eficiência. Embora certos meios, como o uso da força ou fraude, possam ser mais eficazes, tais práticas são excluídas do comportamento permitido institucionalmente. Exemplos como experimentos médicos antiéticos ilustram condutas socialmente proibidas. Certas normas sociais são vistas como sagradas, sustentadas por valores profundamente enraizados, que limitam as ações dos indivíduos ao perseguirem metas culturais.

A inovação, uma das estratégias de adaptação, ocorre quando os meios institucionais aceitos são rejeitados, e o indivíduo adota práticas alternativas para atingir os objetivos, muitas vezes prevalecendo em estratos sociais desfavorecidos, como através da "esperteza". Já o ritualismo é marcado pela adesão estrita aos meios institucionais, mesmo que as metas não sejam alcançadas, refletindo uma baixa aspiração e medo do fracasso, o que é comum em sociedades como a americana. O retraimento, por sua vez, implica a rejeição tanto das metas quanto das normas sociais, sendo uma forma de adaptação menos comum, associada a figuras como artistas ou párias sociais. A rebelião, diferentemente, também envolve a rejeição das

metas e normas, mas com a intenção de substituí-las por novos valores, o que pode levar à criação de subgrupos que buscam uma nova ordem social (Deflem, 1989, citado em Bezerra, 2018).

Algumas sociedades apresentam níveis mais elevados de anomia em comparação a outras, o que está diretamente relacionado à sua estrutura social. A anomia social surge como resultado de comportamentos utilitaristas e do desequilíbrio entre a estrutura social e a cultural. Nos Estados Unidos, por exemplo, enquanto a barreira cultural para a mobilidade pode ser superada, a barreira estrutural, especialmente para indivíduos em situação de pobreza, persiste. Indivíduos de camadas sociais mais baixas enfrentam maior pressão e anomia devido à forte cultura de sucesso econômico ilimitado. Nesse contexto, a anomia não é um fenômeno natural, mas sim induzido socialmente, com a desigualdade sendo a principal fonte de anomia. Para Merton, a anomia é uma resposta adaptativa em um sistema de estratificação social aberta (cf. Bezerra, 2018).

No estudo de Santos e Souza (2014), que analisou a relação entre anomia organizacional e motivação para a aprendizagem em funcionários técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior no sudeste brasileiro, foi observada uma influência negativa significativa da anomia organizacional sobre a motivação para o aprendizado. Os autores destacam a importância de se estudar a anomia organizacional, especialmente no contexto de atividades de Treinamento, Desenvolvimento e Educação nas empresas, pois essa compreensão pode facilitar intervenções que promovam um comportamento mais positivo e eficaz no ambiente de trabalho.

Embora os estudos sobre anomia organizacional e o ambiente laboral ainda sejam recentes, uma busca por produções científicas nacionais e internacionais entre 1959 e 2024 identificou apenas 129 artigos, sendo que apenas 16 tratavam exclusivamente de anomia organizacional em seus títulos e resumos. Ao filtrar a busca para os últimos quatro anos, foram identificados 19 artigos, dos quais os mesmos 16 permaneceram em destaque. Isso demonstra que o tema é atual e relevante, especialmente no contexto de estudos organizacionais e do ambiente de trabalho, focando na avaliação psicológica do construto e sua relação com o comportamento organizacional.

Com base nesta perspectiva, no Brasil, não são muitos estudos que propõem uma medida destinada à avaliação deste conteúdo no ambiente organizacional;

apenas Souza e Ribas Junior (2013), desenvolveram uma escala que comportou 19 itens capaz de medir a anomia organizacional; os autores observaram tanto uma organização fatorial adequada teoricamente, quanto indicadores de consistência interna fidedignos. Em sua análise de divergência, observaram relação negativa da anomia com suporte organizacional e autoconceito profissional, isto é, o referido construto interfere na forma de se perceber o apoio da organização quanto as crenças, ideias, percepções e informações que o trabalhador tem sobre si mesmo. Formiga et al. (2018), numa pesquisa com 650 trabalhadores de 18 e 68 anos e de empresa pública e privada, observaram indiciadores psicométricos que não somente garantiram a qualidade da medida em questão, mas, também, que ela pode ser considerada invariável para o contexto brasileiro.

Diante disso, o interesse desta dissertação reside em compreender a influência da anomia na gestão do conhecimento, tema de extrema importância para as organizações. A gestão do conhecimento é responsável pela criação, identificação, análise e aplicação de saberes dentro da organização ou em setores específicos, com o objetivo de melhorar resultados e promover o aprendizado contínuo.

O tema da Gestão do Conhecimento tem sido amplamente discutido em diversas áreas científicas, como Administração, Psicologia e Sociologia Organizacional. No ambiente empresarial, essa temática ganha relevância, pois diversos estudos associam a gestão do conhecimento com processos organizacionais relacionados ao desempenho, inovação e criatividade (Davenport & Prusak, 1998; Kluge, Stein & Licht, 2002; Cardoso, 2016; Fandiño, Formiga & Menezes, 2018).

No entanto, a gestão do conhecimento não pode ser vista de forma isolada, devendo estar ligada ao desenvolvimento da aprendizagem no ambiente de trabalho. Segundo Kim (1993), a aprendizagem organizacional, quando comparada à individual, possui uma função semelhante: expandir tanto o processo de ensino-aprendizagem quanto o capital humano, podendo alcançar uma perspectiva grupal dentro da relação entre organização e funcionário.

Assim, a eficácia do desempenho das equipes no ambiente de trabalho depende diretamente da disponibilidade e do uso eficiente do conhecimento, com base em competências e expertises. Isso permite renovar a força de trabalho não apenas devido à expansão econômica ou mudanças geracionais, mas principalmente por meio do compartilhamento de conhecimento, inovação e resiliência organizacional (Chomley, 2015).

Para que o compartilhamento de ativos tangíveis e intangíveis seja eficaz, McInerney (2006) aponta que é necessário um clima organizacional que facilite as interações humanas, baseado em confiança mútua, colaboração, cooperação, mérito e uma cultura organizacional com regras claras, objetivamente reconhecidas e valorizadas por funcionários e equipes.

Mohapatra, Agrawal e Satpathy (2016) defendem a importância de focar em três níveis de gestão do conhecimento (individual, grupal – comunidades de prática – e organizacional), com a expectativa de que a organização funcione de forma produtiva. Cada nível demanda uma abordagem específica para a gestão e aplicação do conhecimento na dinâmica organizacional.

De forma geral, Miranda (2006) ressalta que considerar esses diferentes níveis permite a implementação de um sistema estratégico de gestão do conhecimento. Tal sistema deve estar baseado em um modelo sistêmico que abrange desde a cultura organizacional até o registro de conhecimento explícito em bancos de dados, bem como a identificação de pessoas-chave dentro e fora da organização que contribuem para a qualidade e produtividade.

Azevedo (2018) destaca que o ambiente organizacional está em constante transformação, com novas dinâmicas surgindo a cada geração. Essa mudança contínua cria uma demanda social e organizacional que pressiona as empresas, tanto públicas quanto privadas, a buscar novas fontes de recursos. Consequentemente, a sociedade se torna mais exigente, e o mercado, mais competitivo. Isso ocorre, em parte, devido ao amplo acesso às diversas combinações de recursos, o que resulta na criação de novos processos, tecnologias e práticas de gestão.

No que diz respeito à Gestão do Conhecimento, Azevedo (2018) ressalta que, até a década de 1980, a gestão organizacional focava principalmente no acesso à mão de obra barata, aos recursos naturais e ao capital financeiro, relegando o conhecimento a um papel secundário, sem reconhecê-lo como um ativo valioso, uma forma de capital ou um bem organizacional. No entanto, a partir do final dos anos 1980 e durante a década de 1990, a gestão começou a dar maior atenção ao conhecimento, que se tornou um tema central e continua relevante até hoje.

Ainda segundo Azevedo (2018), a gestão do conhecimento evoluiu de forma gradual. No início, com Frederick Taylor (1856/1915), começaram a surgir os primeiros sinais da importância do conhecimento para a administração, embora ainda de maneira embrionária. Naquela época, o foco era otimizar o uso de ferramentas na

indústria, baseado em uma abordagem controlada pelo tempo e movimento. Essa visão inicial, trazida pelo taylorismo, contribuiu para o desenvolvimento da gestão do conhecimento e influenciou a evolução das organizações ao longo do tempo.

Ponchirolli e Fialho (2003) afirmam que o processo de aquisição de conhecimento exige a interação entre o indivíduo e um objeto, estabelecendo uma relação que possibilita a aprendizagem. Para Davenport (2000), o conhecimento pode ser adquirido através de práticas diárias, processos rotineiros e normas organizacionais, e não apenas por meio de documentos, memorandos, repositórios e portfólios.

Estudos de Davenport, Jarvenpaa e Beers (1996) destacam a importância dos profissionais do conhecimento na governança das organizações. Esses profissionais são essenciais para a implementação de estratégias que visem a manter um ambiente organizacional mais flexível, permitindo a tomada de decisões individuais em conexão com a gestão do conhecimento.

Essa flexibilidade é reforçada por Turner, Zimmerman e Allen (2012), que ressaltam a importância de cada trabalhador do conhecimento realizar suas atividades de maneira individualizada. Isso implica em expor o conhecimento independente, baseado em competências, habilidades e experiências de vida adquiridas em diferentes contextos. A incorporação dessas perspectivas distintas em diferentes níveis hierárquicos dentro de uma organização agrega ainda mais valor ao ambiente organizacional. Desta maneira, das inúmeras definições sobre a gestão do conhecimento, o presente estudo priorizará o conceito apresentado por Paes (2014), a saber: trata-se de um *Conjunto de atividades cotidianas relativas à criação e desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento, na qualidade de recurso.*

Borges, Abbad e Mourão (2006) destaca não apenas a importância de compartilhar conhecimentos dentro das organizações, mas também a necessidade de armazenar de forma eficaz para uso futuro. Diante das frequentes mudanças nos ambientes públicos e privados, é fundamental que as empresas estejam sempre reciclando e aperfeiçoando seus conhecimentos. Além de valorizar a qualificação dos funcionários, Borges ressalta a importância de transformações que ofereçam mais autonomia e confiança aos recursos humanos, fortalecendo a implementação do conhecimento.

Braquehais et al. (2017) enfatizam que a cultura organizacional é

frequentemente mencionada como um fator que impacta diretamente a gestão do conhecimento. Uma cultura marcada por burocracia e rigidez hierárquica pode dificultar a inserção de práticas de gestão do conhecimento, como as comunidades de prática virtuais, que dependem de interações espontâneas, informais e voluntárias. Portanto, compreender a cultura organizacional é essencial para a implementação bem-sucedida da gestão do conhecimento.

Grande parte dos estudos sobre a influência da cultura organizacional na gestão do conhecimento analisou essa cultura em termos de seus valores e comportamentos. Isso se dá porque os valores, frequentemente explicitados na identidade corporativa, são mais fáceis de estudar do que as suposições básicas, que são invisíveis, ou os artefatos, que são difíceis de interpretar. Estudos anteriores que abordam a relação entre a cultura organizacional e o comportamento grupal nas organizações também se basearam em valores culturais, confirmando a relevância desses elementos no contexto organizacional (Braquehais et al., 2017). Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo, avaliar a relação entre gestão do conhecimento e anomia organizacional em trabalhadores brasileiros.

MÉTODO

Local e administração da pesquisa

Tratou-se de uma pesquisa quantitativa, do tipo descritivo, exploratório e correlacional, envolvendo trabalhadores de empresas públicas e privadas no Brasil. A pesquisa foi administrada de forma individual aos participantes, por meio eletrônico através do *Google forms* e enviado através das redes sociais e/ou e-mails.

Amostra

Participaram da pesquisa, trabalhadores de organizações públicas e privadas em todo o Brasil. Em relação aos critérios de inclusão foram considerados: estar empregado por mais de um ano e ativo no seu setor de trabalho, seja no Regime Jurídico Único – RJU, seja na Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, ser de qualquer área funcional onde realizar-se-á a coleta de dados e ter entre 20 e 40 horas de trabalho.

Todos os procedimentos adotados nesta pesquisa seguiram as orientações

previstas na Resolução 196/96 do CNS e na Resolução nas Resoluções 466/2012 e 510/2016 para pesquisa com seres humanos. Quando foi solicitada a participação dos trabalhadores, informava-lhes que o objetivo do estudo era o de avaliar a percepção dos profissionais relativa ao ambiente de trabalho e a influência no seu comportamento organizacional. Sendo assim, a sua participação foi voluntária, com assinatura virtual do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Aqueles que se mostraram interessados e deram o seu consentimento em participar para fazer parte da amostra do estudo e esclarecidas quanto as suas respostas, estas, por sua vez, seriam pessoais e sem interferência do administrador da pesquisa. Sendo assim, ao responder o instrumento, não haveria respostas certas ou erradas, pois, foram tratadas de acordo com o que o sujeito pensou ao ler as questões apresentadas e indicou a sua resposta no instrumento apresentado.

Assegurou-se o anonimato das respostas, bem como, que as questões respondidas seriam tratadas em seu conjunto de resposta e não na particularidade delas, para cada sujeito. Apesar de encontrar as instruções necessárias para que o questionário fosse respondido, o pesquisador (com experiência prévia na pesquisa) colocou-se a disposição para esclarecimento sobre as dúvidas que surgissem. Um tempo médio de cinco minutos foi suficiente para que a atividade pudesse ser concluída.

A amostra referente à pesquisa foi avaliada através do software G Power 3.1, destinado ao cálculo sobre o poder estatístico relacionando o '*n*' necessário para a pesquisa e tipo de estatística a ser realizada (Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2007). Para isso, a coleta foi realizada considerado a disponibilidade e interesse do respondente em participar da pesquisa.

Uma probabilidade de 95% ($p < 0,05$), magnitude do efeito amostral ($r \geq 0,50$) e um padrão de poder hipotético ($\pi \geq 0,80$) destinada verificação da qualidade e significância da amostra para a a realização da pesquisa. Uma amostra de 202 trabalhadores brasileiros de organizações públicas e privadas, apresentou indicadores estatísticos ($t \geq 1,98$, $\pi \geq 0,95$, p-value $\leq 0,01$) que garantiram a qualidade da amostra para pesquisa.

Instrumento para coleta de dados

Os trabalhadores responderam aos seguintes questionários (ver anexo):

Escala de Gestão do Conhecimento – Esta medida foi desenvolvida por Paes (2014) e apresenta um conjunto de itens que abrangem a totalidade de práticas organizacionais vinculadas a processos de gestão do conhecimento. A versão reduzida desta escala é composta por 22 Itens e são distribuídos em quatro fatores: Orientação cultural para o conhecimento, orientação competitiva, práticas formais de gestão do conhecimento e práticas informais de gestão do conhecimento. No estudo desenvolvido por desenvolvido por Almeida e Formiga (2020), com enfermeiros em unidades de referências na Paraíba que realizam quimioterapia, foi avaliada com a escala da gestão do conhecimento, a qual, apresentou indicadores psicométricos confiáveis, nestes profissionais.

Escala de Anomia Organizacional (EAO) - trata-se de uma medida desenvolvida e validada por Souza e Ribas Junior (2013; Formiga, Fleury, Fandiño & Souza, 2016) e que tem por objetivo avaliar a crença do empregado de que as normas da organização são ineficientes, deixando de servir de orientação para o comportamento, socialmente desejável na organização. O instrumento é foi composto por 19 itens (por exemplo, *Eu tenho a sensação de que as pessoas são consideradas descartáveis; A vida das pessoas não está melhorando, mas sim piorando; É difícil dizer em quem realmente se pode confiar*, etc.), hipoteticamente, organizados em um único fator, devendo ser respondido em uma escala do tipo likert que varia do discordo totalmente a concordo totalmente em relação a cada questão apresentada.

Além desse instrumento, um questionário com a caracterização sociodemográfica foi incluído (aspectos relacionados a sexo, idade, renda, especialização profissional, tempo de serviço e tempo de formado etc.).

Análise de dados

Em relação à análise dos dados, foi utilizado o pacote estatístico *SPSSWIN*, em sua versão 25.0, para tabular os dados e realizar as análises estatísticas descritivas (média e desvio padrão) e os cálculos referentes ao alfa de Cronbach, correlação de Pearson, teste t de *Student* e Manova.

RESULTADOS

Para atender aos objetivos do estudo, avaliou-se inicialmente a qualidade da

amostra, verificando-se a multicolinearidade entre as variáveis. Observaram-se que as correlações (r) variaram entre 0,13 e 0,46, todas ≤ 0,90, o que indicou a ausência de variáveis com alto grau de correlação, permitindo a elaboração de modelos correlacionais e/ou preditivos com maior segurança (Tabachnick & Fidell, 2001). Foram avaliados os outliers multivariados por meio do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (KS), adequado para amostras com mais de 100 participantes (Miot, 2017), observando uma distribuição normal (KS = 1,56, p ≤ 0,58) para a amostra.

Com base nesses resultados, destacam-se as seguintes informações sociodemográficas da amostra: 202 trabalhadores brasileiros, majoritariamente do sexo feminino (66%), com idades entre 19 e 65 anos (Média = 37,53, desvio padrão = 10,46). Do total, 55% trabalhavam em organizações privadas e 32% tinham uma renda entre R$ 1.800,00 e R$ 3.000,00 (menos de 5% apresentaram rendimentos acima dessa faixa). A maioria dos participantes era do Estado do Rio Grande do Norte (RN), enquanto os demais estados (Rio de Janeiro, Pará, São Paulo, Brasília, Pernambuco, Paraíba, Mato Grosso, Amazonas, etc.) representaram menos de 5% da amostra.

Foram calculados o alfa de Cronbach (α) e a correlação intraclasse para ambas as escalas, tanto em relação à pontuação total quanto às dimensões da escala de gestão do conhecimento, conforme a distribuição fatorial proposta pelos autores das medidas (Paes, 2014; Formiga, Fleury, Fandiño & Souza, 2016) utilizadas nesta dissertação.

O alfa é considerado aceitável com valores entre 0,70 e 1,00, sendo que quanto mais próximo de 1,00, maior a precisão da medida. Os valores obtidos indicam a homogeneidade da medida aplicada, demonstrando que a escala é confiável para avaliar o fenômeno em questão, conforme sugerem Pasquali (2011). Além de o alfa de Cronbach fornecer maior segurança psicométrica às medidas, foi utilizado em conjunto com ele o coeficiente de correlação intraclasse (ICC). O ICC é um coeficiente de reprodutibilidade (R), que estima a fração da variabilidade total das medidas atribuída às variações entre os indivíduos. Esse indicador prevê a consistência no uso da escala em pesquisas futuras com amostras que assumam categorias semelhantes, desde que sejam seguidos procedimentos altamente padronizados e métodos de coleta de dados reconhecidos (Dancey & Reidy, 2006) (ver Tabela 1).

Tabela 1 - Escores dos alfas de Cronbach (α) das escalas.

Construtos/ Variáveis	Alfa de *Cronbach*			ICC (IC 95%)
	α_{geral}	V $\alpha_{Item\ excluído}$	F Friedman	
Gestão do conhecimento	0,92*	0,90-0,95	25,50*	0,92* (0,90-0,95)
PratInform	0,89*	0,85-0,92	31,46*	0,89* (0,82-0,93)
OrienCult	0,93*	0,90-0,95	29,23*	0,93* (0,90-0,93)
OrienCompet	0,83*	0,80-0,87	15,30*	0,83* (0,81-0,90)
PratForm	0,88*	0,85-0,90	28,59*	0,88* (0,82-0,89)
Anomia organizacional	0,89*	0,80-0,91	32,56*	0,89 (0,83-0,90)

Notas: Elaborado pelo autor. Vα = Variação alfa quando o item for excluído; F = Teste de Friedman; ICC = Correlação intraclasse. * p < 0,001. PratInform = Práticas formais de gestão do conhecimento; OrienCult = Orientação cultural para o conhecimento; OrienCompet = Orientação competitiva; PratForm = práticas informais de gestão do conhecimento.

Com base nesses resultados, destaca-se que as escalas utilizadas na dissertação demonstraram ser confiáveis. Tanto o construto de gestão do conhecimento quanto o de anomia organizacional apresentaram consistência em suas estruturas fatoriais e definições no contexto da pesquisa. Essas medidas atenderam aos critérios estatísticos de qualidade psicométrica estabelecidos para escalas de mensuração (Dancey & Reidy, 2006).

A relevância destes indicadores reside no fato de que eles são úteis não apenas para confirmar os construtos de gestão do conhecimento (Paes, 2014) e anomia organizacional (Souza & Ribas Junior, 2013; Formiga, Fleury, Fandiño & Souza, 2016), mas também para viabilizar a avaliação psicológica no ambiente organizacional, além de conduzir pesquisas diagnósticas e interventivas no campo do comportamento organizacional (Cardoso, 2009; Abbad, Palácios & Gondim, 2014).

O próximo passo foi avaliar o objetivo principal: verificar a relação entre gestão do conhecimento e anomia organizacional. Observou-se, conforme apresentado na Tabela 2, que há correlações positivas e significativas entre os construtos, tanto em relação à pontuação total quanto em seus respectivos fatores.

Tabela 2 - Escores correlacionais de Pearson da gestão do conhecimento e anomia organizacional em trabalhadores.

VD	VI (Anomia Organizacional)
Gestão do conhecimento	-0,37*
PratInform	-0,26*
OrienCult	-0,42*
OrienCompet	-0,20*
PratForm	-0,40*

Notas: * p < 0,001. PratInform = Práticas formais de gestão do conhecimento; OrienCult = Orientação cultural para o conhecimento; OrienCompet = Orientação competitiva; PratForm = práticas informais de gestão do conhecimento.

Com isso, confirma-se a hipótese apresentada pretendida, a qual previa uma relação negativa entre os construtos. Essa constatação permite refletir sobre o quanto um sistema organizacional orientado para o processo e dinâmica do conhecimento laboral, seja na forma de estrutura da organização ou no comportamento dos funcionários, pode contribuir para inibir o desvio de normas organizacionais. De forma geral, tal sistema evitaria a "debilidade normativa-valorativa do indivíduo em seu trabalho, impedindo-o de perceber a organização como um ambiente propício ao desenvolvimento de suas atividades laborais" (Souza & Ribas Junior, 2013; Formiga, Fleury, Fandiño & Souza, 2016).

Assim, é possível que a associação observada na Tabela 2, entre os escores que avaliam o comportamento organizacional, contribua para a criação de um sistema normativo e valorativo mais claro, que abarque tanto as normas ideais quanto a maneira de gerenciá-las, com base no conhecimento adquirido durante o processo de trabalho.

Com base nas pontuações totais dos construtos, de acordo com os principais teóricos utilizados no desenvolvimento da dissertação (cf. Paes, 2014; Souza & Ribas Junior, 2013; Formiga, Fleury, Fandiño & Souza, 2016), foi realizado um teste t de Student para verificar a variação dos escores nas variáveis de gestão do conhecimento e anomia organizacional em função do tipo de organização. Comparou-se a pontuação média das respostas dos sujeitos nessas variáveis. A Tabela 3 demonstra que não houve diferença significativa nos construtos em relação ao tipo de organização.

Tabela 3: Diferenças entre o tipo de organização em relação a gestão do conhecimento e anomia organizacional

Construtos	Tipo organização	Média	d.p.	Estatística	
				t	p-valor
EGC	Organização pública	80,04	14,31	-1,51	0,13
	Organização privada	83,26	14,21		
Anom. Organ.	Organização pública	23,93	7,20	1,02	0,31
	Organização privada	22,80	7,54		

Nota: EGC = pontuação total da gestão do conhecimento; Anom. Organ. = Anomia Organizacional.

Optou-se em seguida, realizar uma análise de frequência das respostas, o quanto os respondentes que variam na gestão do conhecimento influenciam na anomia organizacional; com isso, a partir de um *qui-quadrado* avaliaram-se os

percentuais de respostas dos participantes em relação às variáveis principais. Devido à diversidade e quantidade da distribuição dos escores observados nas variáveis em questão, realizou-se uma divisão por níveis em cada uma delas, recorrendo à técnica estatística dos tercis, isto é, definindo-se três níveis das variáveis (1 = Baixo, 2 = Moderado e 3 = Alto).

Efetuou-se o cálculo de distribuição frequência, associando os níveis das distribuições entre os construtos. Na tabela 4, observou-se um resultado significativo, em relação àqueles respondentes que ao perceberem ter uma menor gestão do conhecimento, maior é a sua anomia organizacional no seu trabalho.

Tabela 4: Frequência em percentagem entre a gestão do conhecimento e anomia organizacional em trabalhadores

VD		Anomia Organizacional			Estatística
		Baixo	Moderado	Alto	
Gestão do Conhecimento	Baixo	22% (15)	24% (16)	**53%** (39)	χ/gl =19,67/4 p-valor = 0,001
	Moderado	40% (26)	31% (20)	29% (19)	
	Alto	45% (33)	34% (25)	19% (14)	

Mesmo que o maior percentual tenha sido para o resultado contrário ao que se esperava, ao observar os percentuais nos níveis moderado e alto, é possível perceber que quanto maior estes níveis na gestão do conhecimento, menor a frequência na anomia organizacional. Não apenas destaca que o suporte organizacional tem uma influência, ao considerar os resultados das correlações entre as variáveis, pois, provavelmente, uma organização que gera no trabalhador uma percepção de apoio e vínculo será capaz de gerir nele uma menor intenção de sair da empresa. Tal reflexão ficou clara, ao avaliar as distribuições de frequência, condição, a qual, pode ser destacada ao observar que o maior percentual esteve para o grupo de respondentes (trabalhadores) com alto suporte organizacional.

Discussão e considerações finais

Neste capítulo, procurou-se analisar a relação entre a gestão do conhecimento e anomia organizacional em trabalhadores brasileiros. Considerando o tema da

pesquisa, destaca-se que foram encontrados poucos estudos relacionados ao anomia organizacional, quanto na associação entre ambos os construtos; desta última categoria apenas 16 foram identificados, destes apenas quatro deles tratavam do tema e no Brasil somente três deles incluíram os dois construtos associadas a outras variáveis.

A necessidade de informar este contexto de pesquisa se deve ao fato de que o presente estudo ainda tem uma baixa demanda de produção tornando um campo de estudo bastante promissor. De forma geral, ele tem seu foco na área dos estudos da psicologia organizacional e cultural organizacional destinados a compreensão do comportamento ético e moral e do controle normativo anti-corruptibilidade. Condição a qual, permite se inserir na área da política de compliance nas organizações.

Neste sentido, não apenas buscou avaliar uma direção com foco no processo de avaliação psicológica da conduta socialmente desejável no ambiente laboral, bem como, sobre o empoderamento das políticas organizacionais e do ambiente de trabalho, destinadas a compreensão de uma prática e orientação de gestão do saber organizacional que preze pelo cumprimento de normas, regulamentos e diretrizes éticas.

Com base nos achados do estudo tanto se cumpriu o objetivo geral e específico, quanto à análise da qualidade das medidas administradas, para as quais, seus indicadores estatísticos estiveram de acordo com a literatura da psicométrica (cf. Pasquali, 2011), bem como, a proposição fatorial dos autores que desenvolveram e/ou adaptaram as escalas (Paes, 2014, elaborou a escala de gestão do conhecimento, destacando que a estrutura fatorial é organizada em quatro fatores: Práticas formais, práticas informais, Orientação cultural e Orientação competitiva; enquanto para a escala de anomia organizacional, Souza e Ribas Junior (2013) e Formiga, Fleury, Fandiño e Souza (2016) estabeleceu uma organização unifatorial). Sendo assim, os resultados obtidos tornam evidentes que ambos os construtos oferecem uma qualidade perspectiva conceitual e empírica relativo ao fenômeno avaliado para o contexto organizacional de do trabalho.

No que se refere as relações observadas, as quais, expressas na tabela 4, tanto a gestão do conhecimento (quanto pontuação geral), compreendida, com base em Paes (2014), como um conjunto de atividades cotidianas relativas à criação e desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento, na qualidade de recurso da gestão nas

organizações, sugere que ao manter tais condições a probabilidade de inibir condutas caracterizadas contraproducentes e de corruptibilidade tem 37% (ao multiplicar o escore correlacional por 100) de chance de que esta situação seja controlada.

Sabendo que teoricamente, segundo Paes (2014) a gestão do conhecimento se distribui em quatro dimensões, notou-se que, mesmo tendo todas as dimensões explicado negativamente à anomia organizacional, a dimensão das Práticas formais (estas, entendidas como os esforços organizacionais concebidos em torno de processos formalmente instituídos, especialmente no âmbito do conhecimento explícito; práticas voltadas para a criação e a aquisição de conhecimento, visando preservar, compartilhar e utilizar o conhecimento em produtos e serviços, capaz de propiciar mudanças, desenvolvimento organizacional, tomada de iniciativa e inovação) e Orientação cultural (Indica a propensão da organização para práticas, regras, normas e procedimentos estabelecidos que devem ser seguidos. Ele destaca um referencial comum e uma memória coletiva, enfatizando um conjunto compartilhado de valores reconhecidos), revelou escores maiores, respectivamente, apresentando 40% e 42% do seu poder explicativo para à anomia organizacional.

Tal condição, permite refletir que, mesmo com todas novas demandas do sistema organizacional por uma proposta mais humana e social nas relações entre os pares de iguais e seus gestores, ainda assim, para inibir condutas de desvios organizacionais, manter uma cultura e formalidade no sistema de trabalho é uma boa escolha e contribui para um melhor sistema de justiça e proteção nas práticas organizacionais.

Esta reflexão converge para o estudo de Lou (2008), quanto se avaliou a teoria da anomia, associada ao que o autor atribuiu a degradação moral diante do crescimento econômica da China e as diversas críticas de suas práticas comerciais ilícitas e imorais geradora de problemas de segurança e qualidade do produto com constantes *recalls,* causa assim, descrédito corporativo, ilegitimidade, desconfiança, etc. prejudicando a competitividade das empresas. No estabelecer do estado anômico nas organizações, estas sofrem repercussões estratégicas por causa dos recalls, prejudicando capacidade potencial das organizações, do aprendizado organizacional e a própria alocação de seus recursos no mercado.

Segundo Martin, Johnson e Cullen (2009), ainda à época, por mais que tenha dado uma atenção à corrupção e à mudança organizacional nos estudos sobre o comportamento humano nas organizações, poucas pesquisas buscaram entender as

ligações das teorias em ética, sociologia e gestão no ambiente de trabalho com vistas ao desenvolvimento de um modelo teórico para compreensão da mudança organizacional e sua suscetibilidade a corrupção. Neste sentido, o autor associou a teoria da anomia e a teoria do clima ético destinadas ao entendimento da desinstitucionalização do sistema de controle normativo, responsável por tornar latente a corrupção nestes ambientes. Com isso, os autores sugerem que tais ocorrências na dinâmica de trabalho ocorre devido as implicações gerenciais que oferecem – implícita ou explicitamente, meios pelos quais os efeitos degradantes da conduta organizacional desviante contribui para a existência de um sistema anômico gerador de corrupção e que, apenas será detido ou controlado a partir de uma prática de gestão inserida numa cultural organizacional que fomente a norma, crença, valores e ética organizacional, previamente, preconizada.

Segundo Johnson (2011), sendo à anomia uma condição na qual diretrizes normativas para governar a conduta estão ausentes; o autor tomou como referência tal conceito avaliou uma empresas de manufatura dos EUA, explorando o impacto de determinantes internos (culturais) e externos (ambientais) da anomia organizacional. os seus achados, revelaram que os fatores culturais e ambientais da empresa podem gerar ou reduzir a anomia; bem como, de acordo com as suas descobertas, uma agressividade estratégica, orientação de longo prazo e flexibilidade estratégica influenciam a anomia organizacional de forma diferente, dependendo se a empresa é de capital aberto ou fechado.

Ainda no contexto da gestão no ambiente laboral, o estudo de Alibrahim (2024) oferece importantes contribuições para a compreensão dos achados desta dissertação. O autor investigou a relação entre empoderamento psicológico, desvio organizacional e comportamento criativo entre 1480 funcionários do Ministério Saudita de Esportes. Os resultados mostraram que o nível de empoderamento psicológico dos funcionários foi de 60,60%, o desvio organizacional foi de 52,40% e o comportamento criativo alcançou 51,20%. O estudo identificou uma relação significativa entre esses fatores, sugerindo que é necessário promover uma cultura de empoderamento psicológico nas instituições esportivas para melhorar a eficácia organizacional e incentivar o comportamento criativo dos funcionários.

Para alcançar esse objetivo, o autor supracitado recomenda a implementação de iniciativas que promovam a autonomia e envolvam os colaboradores nos processos de tomada de decisão. Além disso, sugere programas de treinamento focados na

redução da desintegração organizacional e no estímulo ao comportamento criativo, apoiando a inovação e a colaboração, e fornecendo as habilidades e o conhecimento necessários aos funcionários. O estudo também enfatiza a importância de considerar as motivações e os comportamentos dos funcionários na gestão organizacional.

Ao aborda estes construtos (gestão do conhecimento e anomia organizacional) é possível compreender que o sistema de trabalho não é um espaço isolado e sem controle, mesmo que o seu ambiente laboral seja próprio a uma organização mais livre e sistematicamente fomentadora de decisões, exclusivas, do seu corpo de trabalhadores; porém, faz-se necessário um ponto de referência para que as tomadas de decisões não direcione apena para um lado da organização, confundindo liberdade decisórias e democracia laboral, com condutas contraproducentes ou atitude funcional *laissez faire* .

Assim, de acordo com Bezerra (2018), a anomia organizacional é uma variável ainda pouco investigada em contextos organizacionais, sobretudo no Brasil. A escassez de instrumentos tem sido um fator que tem dificultado a realização de tais estudos, especialmente, quanto se pretender utilizar tal medida como proposta diagnóstica. Mas, isto não apenas uma reflexão da autora referente a esta condição e sim, uma comprovação; já foi apresentado em texto acima, a dificuldade de estudos sobre o tema e sua associação com variáveis avaliativas do comportamento organizacional.

Os resultados deste estudo fornecem insights importantes sobre as dificuldades de implementação de uma gestão do conhecimento em organizações brasileiras com foco no sistema de controle; provavelmente, ao se afirmar esta condição é bem possível uma confusão semântica com os processos ditatoriais. Ora, liberdade e controle é importante, mas, muito mais necessário tudo isso desenvolvido com consciência.

Neste sentido, ao identificar um espaço labora que reflete condutas com características anômicas revelando alto índices deste fenômeno, os fatores que promovem a gestão do conhecimento, exclusivamente, a prática formal e orientação cultural, permitirá o compartilhamento de informações entre os trabalhadores, o que, provavelmente, desestabilizará algum convívio de corruptibilidade. Um estudo desenvolvido por Formiga (2012), porém, distinto do contexto de pesquisa do presente estudo, o qual, avaliou o comportamento desviante juvenil a partir dos processos socializadores da ética no ambiente familiar, quanto inibido de um sentimento anímico

e conduta antissocial e delitiva, tendo observado uma relação negativa entre os construtos, isto é, quanto maior a socialização ética, menor será à anomia e a conduta desviante.

Para o autor supracitado, numa sociedade onde as normas, valores e atitudes morais, além de multáveis e voláteis estão, cada vez mais, sofrendo uma exigência em não segui-las, tendo como um processo 'natural' da contemporaneidade...este processo socializador poderia tanto organizar o estado mental do sujeito frente às normas sociais quanto alicerçar a necessidade de se atender, de forma imperativa e, posteriormente, autônoma, a conduta socialmente desejável (Formiga, 2012, p. 43). Para esta dissertação, os achados da pesquisa deste autor, é bastante útil frente a reflexão de uma justiça organizacional, comprometimento e envolvimento dos trabalhadores com as demandas e o seu ambiente de trabalho.

De forma geral, os resultados corroboraram o que se pretendia avaliar e muito mais do um estudo correlacional, os achados contribui para refletir a condição de que não é possível existir uma aleatoriedade funcional e na estrutura organização crenças e normas de sistema de trabalho faz-se necessário existir e tornar claro a importância de segui-la.

Associada a esta reflexão, pode ser destacado o cálculo da ANOVA entre os construtos; apresentado na tabela 6, nota-se que houve a percepção de baixa gestão do conhecimento associação a alta anomia organizacional. Pode-se afirmar que as organizações em que os participantes fizeram parte da pesquisa são mais ou menos anômicos? Não! Afinal, o estudo não partiu desta perspectiva diagnóstica, mas sim, de que é possível corroborar a teórica proposta no estudo. Desta maneira, o presente estudo tem sua implicação prática no sistema de trabalho e organizações, conduzindo para tal contexto, a necessidade de elaboração, apresentação, estruturação e manutenção das normas organizacionais.

É de grande utilidade, o desenvolvimento de políticas e ações organizacionais destinadas a divulgação e treinamento das normas, crenças e atitudes socialmente desejáveis nas organizações e sua dinâmica laboral, seja entre os pares de iguais, seja entre trabalhador-gestor destinada a proteção de toda a célula organizacional.

Por fim, uma abordagem ecossistêmica no desenvolvimento de recursos humanos e intervenções laborais com vistas ao fortalecimento normativo e comportamental dos princípios valorativos e éticos das organizacional, provavelmente, contribuiria para uma organização psicológica do trabalhador frente à

adesão das políticas institucionais de gestão do conhecimento e a sua aprendizagem dos sistemas normativos do ambiente de trabalho.

Os principais achados permitem destacar o desenvolvimento de elementos normativos e éticos sobre o comportamento organizacional com vistas a menor produtividade e credibilidade do sistema organizacional e cumprimento das demandas funcionais de forma justa e ética. Mesmo que os resultados tenham revelado indicadores estatísticos críveis e convergente com a perspectiva teórica abordada, faz-se necessário destacar alguns limites no estudo: uma condição importante para futuros estudos seria a replicação deste estudo em outros países, especialmente, aqueles com características sociais e econômicas desenvolvida e não desenvolvidas; também, poderia ser útil a comparação com outras áreas profissionais e o terceiro setor; não menos importante, um estudo comparativo entre gestores e trabalhadores que atendam a demanda destes. Outro estudo importante é associa estas variáveis a outras de caráter macroe meso organizacional, respectivamente, percepção do suporte organizacional e a cultura organizacional.

Referências

Agnew, R. (1991). The nature and determinants of strain: another look at Durkheim and Merton. In Agnew, Robert and Passas, Nikos (eds.). (pp. 27-51).*The future of anomie theory***,** Boston: Northeastern University Press.

Alibrahim, M. S. (2024). Psychological empowerment and its relationship to organizational anomie and enhancing creative behavior among employees in the Saudi Ministry of sports. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies,* 7(3), 1099-1117. https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i3.3085

Aniceto, K. (2009). Mudanças no mundo do trabalho e novas exigências de qualificação dos trabalhadores. *Revista Científica Hermes - FIPEN, 1*(1). doi:http://dx.doi.org/10.21710/rch.v1i1.19

Antunes, R. (2009). *Os sentidos do trabalho***:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

Ayres, K. V., Mello, N. S. B., Zago, C. C. (2022). Estudo sobre anomia organizacional em uma empresa júnior da Universidade Federal da Paraíba. *Pensar Acadêmico,* 19 (3), 995-1020.

Azevedo, I. M**.** (2015). *Diagnóstico da Gestão do Conhecimento: um estudo em uma organização da sociedade civil de interesse público*. Dissertação (Mestrado). Programa de pós-graduação em Administração. Universidade Potiguar, Natal.

Bezerra, J. W. P. (2014). *Anomia, Gestão do Conhecimento e Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações: Estudo com Trabalhadores Brasileiros*. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

Braquehais, A. P., Wilbert, J. K. W. & Moresi, E. A. D., et al. (2017). O Papel da Cultura Organizacional na Gestão do Conhecimento: Revisão de Literatura de 2009 a 2015. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* [internet]. 7(n.esp.), 80-93. Disponível em: http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/32944/17293

Braquehais, A. P., Wilbert, J. K. W. & Moresi, E. A. D., et al. (2017). O Papel da Cultura Organizacional na Gestão do Conhecimento: Revisão de Literatura de 2009 a 2015. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* [internet]. 7(n.esp.), 80-93. Disponível em: http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/32944/17293

Cardoso, A. P. B. (2016). *Capital psicológico e oportunidade de aprendizagem organizacional: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior* [Monografia de Especialização]. São Leopoldo (RS): Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Chomley, P. M. M. (2015). *The relationship between knowledge sharing and workplace innovation in a transnational corporation: a behavioral perspective*. RMIT University.

Costa, F. T. B. (2013). *Significando práticas e praticando significações: quais os significados para o trabalho docente?* São Paulo: Cultura Acadêmica.

Dancey, C. & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia: Usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know***.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know.* Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., Jarvenpaa, S, L. & Beers, M. C. (1996). Improving knowledge work processes. Sloan Management Review, Cambridge Massachusetts, 37 (4), 53-65.

Deflem, M. (1989). From anomie to anomia and anomic depression: a sociological critique on the use of anomie in psychiatric research. *Social Science & Medicine*, v. 29, n. 5, p. 627-634.

Durkheim, É. (2000). *O suicídio.* São Paulo, Ed. Martins Fontes. Publicado originalmente em 1897.

Fandiño, A. M., Formiga, N. S., & Menezes, R. M. P. (2019). Organizational Social Capital, Resilience and Innovation validation of a theoretical model for specialized workers. *Journal of Strategy and Management,* https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2018-0041. 2018

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods, v. 39*, n. 2, p. 175-191.

Fernandes, K. R., & Zanelli, J. C. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, *10*(1), 55-72. https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000100004

Ferreira, J. F. (2010). *O processo de aprendizagem e as culturas organizacionais em restaurantes étnicos*. Tese (Doutorado em Administração de empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo-SP.

Fleury, A. C. C. (1980). Produtividade e organização do trabalho na indústria*. Revista de Administração de Empresas, 20(*3), 19-28. https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901980000300002

Formiga, N. S. (2012). Socialização ética, sentimento anômico e condutas desviantes: Verificação de um modelo teórico em jovens. (2016). *Salud & Sociedad*, *3*(1), 32-48. https://doi.org/10.22199/S07187475.2012.0001.00003

Formiga, N. S., Ferreira, L. S., & Souza, M. A. (2020). Anomia social e anomia organizacional: verificação de um modelo teórico entre em trabalhadores brasileiros. *Research, Society and Development*, *9*(8), e917986583. https://doi.org/10.33448/rsd-v9i8.6583

Formiga, N. S.; Ribeiro, A. W. A.; Estevam, I. D. (2018). Evidência da invariância fatorial da escala de anomia organizacional em trabalhadores brasileiros. Psicologia.pt. 1, 1-16. https://www.researchgate.net/profile/Nilton-Formiga/publication/325675244_evidencia_da_invariancia_fatorial_da_escala_de_anomia_organizacional_em_trabalhadores_brasileiros/links/5b1d1d19aca272021cf56187/evidencia-da-invariancia-fatorial-da-escala-de-anomia-organizacional-em-trabalhadores-brasileiros.pdf?origin=scientificContributions

Formiga, N., Fleury, L. F. O.; Fandiño, A. M. & Souza, M. A. (2016). Evidência empírica de uma medida da anomia organizacional em trabalhadores brasileiros. *Revista de Psicologia*, 18 (1), 43-59

Formiga, N., Oliveira, L., Martinez, A., Aguiar, M. (2016). Evidência empírica de uma medida da anomia organizacional em trabalhadores brasileiros. *Revista de Psicología, v. 18*, n .1, p. 43-59. doi: 10.18050/revpsi.v18n1a4.6

Gennari, A., & Albuquerque, C. (2011). Globalização, desemprego e (nova) pobreza: Estudo sobre impactes nas sociedades portuguesa e brasileira. *Revista Crítica de Ciências Sociais* [Online]. DOI: https://doi.org/10.4000/rccs.3970

Gimenes, C. H., Gimenes, A. da S., Andrade, D. A. de, & Bido, D. de S. (2024). O impacto da Anomia sobre servidores quando normas/regras não são comunicadas de forma clara, em um Instituto de Pesquisas. *Europub Journal of Social Sciences Research*, *5*(1), 02–21. https://doi.org/10.54746/ejssrv5n1-001

Guimarães, N. A. (2009). A sociologia dos mercados de trabalho, ontem e hoje. *Novos estudos CEBRAP*, (85), 151-170. https://doi.org/10.1590/S0101-33002009000300007

Guyau, J. M. (1919). *Ensaio de uma moral sem obrigação, nem sanção*. Lisboa, Guimarães & C.ª. Publicado em 1885.

Hövermann A., Groß E. M., Zick, A., & Messner, S. F. (2015) Understanding the devaluation of vulnerable groups: A novel application of Institutional Anomie Theory. *Social Science Research, v. 52*, p. 408-421.

Johnson, J. L (2011). Cultura estratégica e fatores contextuais como determinantes da anomia em empresas de capital aberto e fechado. *Strategic Direction , Vol. 27 No. 11. https://doi.org/10.1108/sd.2011.05627kaa.005*

King, W. R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning Knowledge Management and Organizational Learning. *Annals of Information Systems, v. 4*, 3-13.

Kluge, J., Stein, W., & Licht, T. (2002). *Gestão do conhecimento: Segundo um estudo da McKinsey & Company*. Lisboa: Principia.

Laranjeira, S. M. G. (2000). As transformações do trabalho num mundo globalizado. *Sociologias, v. 4*, p. 14-19, Avaliado em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222000000200002&lng=en&nrm=iso>. access on 19 Novembro de 2018. http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222000000200002.

Lima, A. M. S. (2008). Os impactos da globalização no mundo do trabalho. *Terra e cultura, v. 20*, n. 39, p. 32-49. Disponível em: http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/39/Terra%20e%20Cultura_39-3.pdf Acesso em: 25 jun. 2018. 2008.

Luo, Y. (2008). Uma análise estratégica de recalls de produtos: o papel da degradação moral e do controle organizacional. *Management and Organization Review* , *4* (2), 183–196. doi:10.1111/j.1740-8784.2008.00104.

Manrique De Lara, P. Z. (2009). La Anomia como Moderador de la Relación entre Percepciones de Justicia Organizativa y el Uso Negligente de Internet en el Trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, v. 25,* n. 2, p. 99-112.

Manrique De Lara, P. Z., Espinoza-Rodriguez, T. F. Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (ocb): an empirical study among university administration

and services personnel. *Personnel Review, v. 36*, n. 6, p. 843-866, 2007.

Martin, K. D., Johnson, J. L., & Cullen, J. B. (2009). Organizational Change, Normative Control Deinstitutionalization, and Corruption. *Business Ethics Quarterly* , *19* (1), 105–130. doi:10.5840/beq20091915

Menard, S. A. (1997). Developmental test of cloward's differential-opportunity theory. In: Nikos Passas & Robert Agnew (Orgs.). *The future of anomie theory*. Boston: Northeastern University Press.

Merton, R. (2002). *Teoría e estructura sociales.* México: Fondo de cultura económica. 2002. Publicado originalmente em 1938

Meštrović, S. G. (1987). Durkheim's concept of anomie considered as a'total'social fact. *British Journal of Sociology, v. 38*, p. 567-583.

Miranda, R. C. R. (2006). Gestão do conhecimento estratégico: proposta de modelo. In: Tarapanoff, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento***.** Brasília: IBICT, UNESCO.

Mohapatra, S., Agrawal, A., & Satpathy, A. (2016). *Design knowledge management-enabled business strategies: a top-down approach*. Switzerland. Springer.

Oliveira, L. J. & Massaro, M. L. (2014). As mudanças contemporâneas no mundo do trabalho e o princípio da valorização do trabalho humano. *SCIENTIA IURIS, 18*(2), 189-209. DOI: 10.5433/2178-8189.2014v18n2p189

Paes, L. Gestão do conhecimento. (2014). In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Abbad, G.; Palácios, K.P.; Gondim, S.M.G. (2014). Abordagens metodológicas em psicologia organizacional e do trabalho. *Revista Brasileira de Psicologia*, 2 (2), 71-88.

Ponchirolli, O. (2003). *A importância do capital humano na gestão estratégica do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo*. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. UFSC

Santos, L. A., & Souza, M. A. (2014). O impacto da Anomia Organizacional sobre a motivação para aprender no contexto de uma Instituição Federal do Ensino Superior de um estado do sudeste brasileiro. *Boletim Academia Paulista de Psicologia, 34* (87),387-406. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94632922007

Souza, M. A., & Ribas Junior, R. C. (2013). Anomia organizacional: discussão conceitual e desenvolvimento de escala. Curitiba (PR): *Psicologia Argumento***,** 31 (75), 677- 686.

Srole, L. (1956). Social Integration and Certain Corollaries: An Exploratory

Study. *American Sociological Review*, *21*(6), 709-716.

Tsahuridu, E. (2009). *An exploration of factors affecting anomia at work*. Reino Unido: University of Warwick. 13p.

Turner, J. R., Zimmerman, T. & Allen, J. M. (2012). Teams as a sub-process for knowledge management. *Journal or Knowledge Management*, 16 (6), 963-977. https://doi.org/10.1108/13673271211276227.

Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., Bastos, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed. 2004.

Zhao, R. & Cao, L. (2010). Social change and anomie: a cross-national study. *Social Forces*, 88 (3), 1209-1229.

Editora
PROGRESSO

ISBN 978-658339207-7