RAE Revista de Administração de Empresas®

PESQUISA E CONHECIMENTO
V. 58, N. 1,
Janeiro–Fevereiro 2018
fgv.br/rae

FGV EAESP

ARTIGOS

A criação do curso superior em Administração na UFRGS em 1963: Uma análise histórica
Amon Barros | Rafael Alcadipani | Carlos Osmar Bertero

Determinantes de la formación de redes interorganizativas en el sector cultural
Ignacio Ramos-Vidal

Implementação do *lean healthcare*: Experiências e lições aprendidas em hospitais brasileiros
Tatyana Karla Oliveira Régis | Cláudia Fabiana Gohr | Luciano Costa Santos

***Deficit* de alfabetização financeira induz ao uso de empréstimos em mercados informais**
Danilo Braun Santos | Wesley Mendes-da-Silva | Lauro Gonzalez

Modelagem processual do fenômeno da resistência a sistemas de informação
Atila Alves Indalecio | Luiz Antonio Joia

Agenciados pelo desejo: O consumo produtivo dos *potterheads*
André Luiz Maranhão de Souza-Leão | Flávia Zimmerle da Nóbrega Costa

PERSPECTIVAS

O futuro dos programas de pós-graduação em Administração: Novas escolhas e novos caminhos
Moacir de Miranda Oliveira Junior

O papel dos programas de pós-graduação em Administração de Empresas na perspectiva da relevância estratégica: O atendimento das expectativas dos stakeholders
Vicente Ferreira

RESENHAS

A história de uma reviravolta no departamento de saúde da cidade de Nova Iorque
Eduardo H. Diniz

O futuro da medicina é virtual?
Dalton Tria Cusciano | Ana Maria Malik

INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

Análise de redes sociais: A bibliografia inicial
Charles Kirschbaum

Pesquisa qualitativa: Estudo de caso
Maria Tereza Leme Fleury | Larissa Marchiori Pacheco | Karina Ribeiro Fernandes | Pablo Leão

SUMÁRIO

EDITORIAL

1 BALANÇO DE 2017 E GOVERNANÇA PARA RAE 2018
Balance of 2017 and Governance for 2018
Balance de 2017 y Governanza para la RAE 2018
Maria José Tonelli | Felipe Zambaldi

ARTIGOS / *ARTICLES / ARTÍCULOS*

3 A CRIAÇÃO DO CURSO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO NA UFRGS EM 1963: UMA ANÁLISE HISTÓRICA
The creation of the higher education course in Administration at UFRGS in 1963: A historical analysis
La creación del curso superior de Administración en la UFRGS en 1963: Um análisis histórico
Amon Barros | Rafael Alcadipani | Carlos Osmar Bertero

16 DETERMINANTES DA FORMAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS NO SETOR CULTURAL
Determinants of inter-organizational network formation in the cultural sector
Determinantes de la formación de redes interorganizativas en el sector cultural
Ignacio Ramos-Vidal

30 IMPLEMENTAÇÃO DO LEAN HEALTHCARE: EXPERIÊNCIAS E LIÇÕES APRENDIDAS EM HOSPITAIS BRASILEIROS
Lean healthcare implementation: Experiences and lessons learned from Brazilian hospitals
Implementación del lean healthcare: Experiencias y lecciones aprendidas en hospitales brasileños
Tatyana Karla Oliveira Régis | Cláudia Fabiana Gohr | Luciano Costa Santos

44 DEFICIT DE ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA INDUZ AO USO DE EMPRÉSTIMOS EM MERCADOS INFORMAIS
Lower financial literacy induces use of informal loans
Déficit de educación financiera induce el uso de préstamos en mercados informales
Danilo Braun Santos | Wesley Mendes-da-Silva | Lauro Gonzalez

60 MODELAGEM PROCESSUAL DO FENÔMENO DA RESISTÊNCIA A SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
Process-based modelling of the information systems resistance phenomenon
Modelo procesual del fenómeno de resistencia a los sistemas de información
Atila Alves Indalecio | Luiz Antonio Joia

74 AGENCIADOS PELO DESEJO: O CONSUMO PRODUTIVO DOS POTTERHEADS
Assemblaged by desire: Potterheads' productive consumption
Mediados por el deseo: El consumo productivo de los potterheads
André Luiz Maranhão de Souza-Leão | Flávia Zimmerle da Nóbrega Costa

PERSPECTIVAS / *PERSPECTIVES*

87 O FUTURO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: NOVAS ESCOLHAS E NOVOS CAMINHOS
The future of graduate programs in Business Administration: new choices and new models
El futuro de los programas de postgrado en Administración: Nuevas opciones y nuevos caminos
Moacir de Miranda Oliveira Junior

91 O PAPEL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA PERSPECTIVA DA RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA: O ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS DOS STAKEHOLDERS
Graduate business administration programs: Meeting stakeholder expectations
El papel de los programas de postgrado en Administración de Empresas desde la perspectiva de la relevancia estratégica: El cumplimiento de las expectativas de los stakeholders
Vicente Ferreira

RESENHAS / *BOOK REVIEWS / RESEÑA*

96 A HISTÓRIA DE UMA REVIRAVOLTA NO DEPARTAMENTO DE SAÚDE DA CIDADE DE NOVA IORQUE
The tale of a turnaround in the NYC health department
La historia de un cambio de rumbo en el departamento de salud de la ciudad de Nueva York
Eduardo H. Diniz

98 O FUTURO DA MEDICINA É VIRTUAL?
Is the future of medicine virtual?
¿El futuro de la medicina es virtual?
Dalton Tria Cusciano | Ana Maria Malik

INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS / *BOOK RECOMMENDATIONS / RECOMMENDACIONES BIBLIOGRÁFICAS*

100 ANÁLISE DE REDES SOCIAIS: A BIBLIOGRAFIA INICIAL
Analysis of social networks: The initial bibliography
Análisis de redes sociales: La bibliografía inicial
Charles Kirschbaum

101 PESQUISA QUALITATIVA: ESTUDO DE CASO
Qualitative research: Case study
Investigación cualitativa: Estudio de caso
Maria Tereza Leme Fleury | Larissa Marchiori Pacheco | Karina Fernandes | Pablo Leão

INFORMAÇÕES EDITORIAIS / *EDITORIAL INFORMATION / INFORMACIÓNES EDITORIALES*

102 INFORMAÇÕES EDITORIAIS 2017 | COLABORADORES
Editorial information 2017 / Contributors
Informaciónes editorales 2017 / Colaboradores

CC BY

ISSN 0034-7590

EDITORIAL



Maria José Tonelli
Editora-chefe*



Felipe Zambaldi
Editor-adjunto*

BALANÇO DE 2017 E GOVERNANÇA PARA *RAE* 2018

Ano novo, vida nova! A *RAE* começa 2018 com várias mudanças. Para reforçar a presença internacional da Revista, sem perder seu foco na comunidade científica brasileira, passamos para uma apresentação bilíngue: português-inglês e espanhol-inglês. Esse modelo atende a uma tendência da revista nos últimos anos, já que mais de 50% dos seus artigos têm sido publicados em inglês ou espanhol, com mais de 40% dos autores filiados a instituições estrangeiras de ensino superior. Contribuíram para o avanço desses números os vários fóruns internacionais realizados nestes últimos anos, mas destacamos, em 2017, o fórum "Dynamic capabilities", organizado pelos professores Adriana Roseli Wünsch Takahashi, Sergio Bulgacov, Claudia Cristina Bitencourt e Hale Kaynak. O fórum "The business of eating: Entrepreneurship and cultural politics", organizado pelos professores Jeffrey Pilcher, Krishnendu Ray, Eliane Brito e Marina Heck, recebeu 47 artigos, com 19 autores estrangeiros e 122 nacionais. O fórum será publicado na terceira edição da *RAE* em 2018.

Em nosso tradicional balanço do ano anterior, temos vários pontos a celebrar. Mantivemos o credenciamento ao *Committee on Publication Ethics* (COPE), e a *RAE* está incluída nos mais renomados indexadores, tais como *Thomson Reuters* (SSCI e JCR), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *Redalyc, Scopus e Directory of Open Access Journals* (DOAJ), entre outros. O fator de impacto (FI) no JCR 2016 é 0.408; o FI-SciELO 2017 está em 0.345 – em ambas as bases de dados, a *RAE* lidera o *ranking* das revistas brasileiras da área.

Em destaque, a RAE foi a primeira revista na área de Administração de Empresas a participar da Semana Especial do Blog SciELO em Perspectivas | Humanas e contribuiu para um aumento de 27% nos acessos do blog no mês de agosto de 2017.

A seção Perspectivas, inaugurada em 2017, foi um sucesso, com importantes nomes da comunidade científica nacional debatendo temas polêmicos, porém necessários à construção do nosso campo de conhecimento.

As Informações Editoriais, cujos números estão disponíveis on-line, demonstram que 895 artigos foram submetidos em 2017, ou seja, 5% a menos que 2016, o que sinaliza estabilização da quantidade de submissões. Porém, o índice de rejeição por formato ainda é alto – 32% –, apesar de ter havido queda de 8% com relação ao ano anterior. O índice de publicação se manteve no patamar de 5%.

A governança da RAE-publicações também passou por reformulações e, a partir de 2018, temos uma nova estrutura. A RAE-publicações, que inclui a publicação de várias revistas (*RAE-Revista de Administração de Empresas, GV-executivo, GVcasos, CGPC-Cadernos de Gestão Pública e Cidadania* e *JOCSM-Journal of Operations and Supply Chain Management*), passa a ter o Comitê RAE-publicações, distinto do Comitê Editorial da RAE. O Comitê RAE-publicações é integrado por Andrea Leite Rodrigues, Eduardo H. Diniz, Felipe Zambaldi, Luciana Marques Vieira, Luis Artur Ledur Brito, Maria Tereza Leme Fleury, Martin Jayo, Tales Andreassi, Thomaz Wood Jr., com o objetivo de traçar diretrizes gerais para todas as revistas.

CC BY

ISSN 0034-7590

O novo Comitê Editorial da *RAE* é composto por: Adriana Roseli Wünsch Takahashi, Antonio Moreira de Carvalho Neto, Bill Cooke, Carlos Osmar Bertero, Elena Revilla, Ely Laureano Paiva, Herman Aguinis, Julio de Castro, Lucas Ayres Barreira de Campos Barros, Mauricio Serva, Paulo Roberto Barbosa Lustosa, Ricardo Ratner Rochman, Roberto Vassolo e Vinicius Andrade Brei, professores pesquisadores inseridos na academia nacional e internacional em Administração de Empresas. Esses pesquisadores abrangem as áreas de Finanças, Operações, *Marketing*, Estratégia, Estudos Organizacionais, Empreendedorismo, Recursos Humanos, Contabilidade e Ensino e Pesquisa em Administração. O objetivo desse comitê é contribuir com diretrizes para a Revista e apoiar a disseminação da *RAE* na comunidade acadêmica nacional e internacional.

Agradecemos o suporte da FGV EAESP à RAE-publicações para a realização de todas essas mudanças. E agradecemos especialmente a todos os editores científicos, revisores e leitores da *RAE*. Sem o apoio generoso de todos, a RAE não teria se consagrado como a revista nacional de maior destaque em Administração de Empresas. Aproveitamos para agradecer aqui à equipe RAE-publicações, que dá apoio para todas as revistas: Aline Lilian dos Santos, Ana Paula Coelho Soares, Andréa Cerqueira Souza, Denise Francisco Cândido, Eduarda Pereira Anastacio, Eldi Soares e Ilda Fontes.

Neste primeiro número de 2018, contamos com uma edição substantiva, com seis artigos das diversas áreas que compõem o campo da Administração: Amon Barros, Rafael Alcadipani e Carlos Osmar Bertero discutem "A criação do curso superior em Administração na UFRGS em 1963: Uma análise histórica"; Ignacio Ramos-Vidal mostra "Determinantes de la formación de redes interorganizativas en el sector cultural"; Tatyana Karla Oliveira Regis, Cláudia Fabiana Gohr e Luciano Costa Santos tratam da "Implementação do *lean healthcare*: Uma experiência em hospitais brasileiros"; Danilo Braun Santos, Wesley Mendes-da-Silva e Lauro Gonzalez demonstram como "Deficit de alfabetização financeira induz ao uso de empréstimos em mercados informais"; Atila Alves Indalecio e Luiz Antonio Joia abordam a "Modelagem processual do fenômeno da resistência a sistemas de informação"; André Luiz Maranhão de Souza-Leão e Flávia Zimmerle da Nóbrega apresentam "Agenciados pelo desejo: O consumo produtivo dos Potterheads".

A seção Perspectivas traz uma reflexão dos professores Moacir de Miranda Oliveira Junior e Vicente Ferreira sobre o papel e os desafios dos programas de pós-graduação em Administração de Empresas no País. Na seção Resenhas, Eduardo H. Diniz traz uma discussão sobre o livro *Saving Gotham: A billionaire mayor, activist doctors, and the fight for eight million lives*, de Tom Farley, M.D.; Dalton Tria Cusciano e Ana Maria Malik escreveram sobre *The patient will see you now: The future of medicine is in your hands*, de Eric Topol. Por fim, na seção Indicações Bibliográficas, Charles Kirschbaum traz livros sobre Análise de Redes Sociais e Maria Tereza Leme Fleury, com seus alunos Larissa Marchiori Pacheco, Karina Ribeiro Fernandes, e Pablo Leão, traz bibliografias sobre a metodologia qualitativa de estudo de caso.

O ano começa bem, com esperança.

Boa leitura!

Maria José Tonelli | ORCID: 0000-0002-6585-1493
Felipe Zambaldi | ORCID: 0000-0002-5378-6444

Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - São Paulo - SP, Brasil

 CC BY
ISSN 0034-7590

ARTIGOS

Submetido 12.04.2016. Aprovado 08.02.2017
Avaliado pelo sistema *double blind Review*. Editor Científico: Anielson Barbosa da Silva

Versão original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180101

A CRIAÇÃO DO CURSO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO NA UFRGS EM 1963: UMA ANÁLISE HISTÓRICA

The creation of the Higher Education course in Administration at UFRGS in 1963: A historical analysis

La creación del curso superior de Administración en la UFRGS en 1963: Un análisis histórico

RESUMO

O artigo aborda a história e a Administração, e apresenta elementos sobre o desenvolvimento de uma Escola específica, o que permite olhar com mais minúcia para a forma como a "americanização" da Administração se desenvolveu na prática. Análises históricas foram realizadas a respeito dos cursos de Administração da FGV EAESP, UFBA e UFMG, e este texto preenche a lacuna de falta de análises de um dos cursos mais importantes do Brasil, o da UFRGS. Analisamos os documentos inéditos oriundos da comunicação entre professores estadunidenses na UFRGS e seus supervisores, que também atuavam no acordo bilateral entre Brasil e EUA, documentos que não foram objeto de análise anterior. Discutimos o desenvolvimento dos cursos de Administração da UFRGS entre 1959 e o ano em que ela, de fato, estabeleceu os cursos (1963). Assim, foi possível não apenas narrar o desenvolvimento dos cursos e refletir sobre as dificuldades encontradas para o estabelecimento do ensino superior em Administração no Brasil, mas também identificar que a ausência de legislação que regulamentasse o curso e, também, a profissão de administrador servia como justificativa para barrar a implantação da graduação na UFGRS. Ainda apontamos dificuldades que tiveram que ser superadas para os bacharelados se estabelecerem a partir de 1963.

PALAVRAS-CHAVE | Americanização, história da Administração, história dos cursos de Administração brasileiros, organizações e história, historiografia.

ABSTRACT

This paper aims to analyze how the "Americanization" of management education took place in practice in Brazil. In doing so, we focus on one of the most important management courses in Brazil that has not yet been analyzed by previous researchers. This paper focusses on documents of the communications between American academics at the Federal University of Rio Grande do Sul (Universidade Federal do Rio Grande do Sul [UFRGS]) and their supervisors, who also worked on the bilateral agreement between Brazil and the United States. This agreement aimed to expand higher education in management in Brazil, and relevant progress reports were located in the archives of Michigan State University. In analyzing these documents, we demonstrate the development of UFRGS management courses between the year in which the institution signed the cooperation agreement (1959) and when the course was established (1963). This period was chosen because it helps to clearly explain the reasons that led to the delay in the implementation of courses at UFRGS, as well as the actions of representatives of the institutions in this period. Our analysis describes the course's development but also reflects on the difficulties that faced the establishment of higher education in management in Brazil. We found that the lack of legislation regulating the course and also the administration profession served as the justification for barring the undergraduate course at UFGRS. We also point out several difficulties that had to be overcome for the bachelor programs to settle from 1963 onwards.

KEYWORDS | *Americanization, history of Administration, history of the Brazilian courses in Administration, organizations and history, historiography.*

RESUMEN

El artículo se centra en la historia y en la Administración y aporta elementos sobre el desarrollo de una escuela específica, lo que permite observar con mayor detalle la forma en que la norteamericanización de la Administración se desarrolló en la práctica. Se realizaron análisis históricos sobre los cursos de Administración de la FGV EAESP, UFBA y UFMG y este texto suple la falta de análisis de uno de los cursos más importantes de Brasil -el de la Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Se analizaron documentos inéditos -que no fueron objeto de análisis anterior-, oriundos de la comunicación entre profesores estadounidenses en la UFRGS y sus supervisores, que también trabajaban en el acuerdo bilateral Brasil-EE.UU., destinado a la expansión de la educación superior en Administración de Empresas. Se discutió el desarrollo de los cursos de Administración de la UFRGS entre 1959 y 1963, año en que de hecho se establecieron los cursos. De este modo, no sólo fue posible narrar el desarrollo de los cursos y reflexionar sobre las dificultades encontradas para el establecimiento de la enseñanza superior de Administración en Brasil., sino también identificar que la falta de legislación que regulara el curso y también la profesión de administrador sirvió como justificación para impedir la implantación del curso de licenciatura en la UFRGS. Asimismo, se señalaron las dificultades hubo que superar para que las licenciaturas se establecieran a partir de 1963.

PALABRAS CLAVE | *Norteamericanización, historia de la Administración, historia de los cursos brasileños de Administración, organizaciones e historia, historiografía.*

AMON BARROS
amon.barros@fgv.br
ORCID: 0000-0002-9748-7788

RAFAEL ALCADIPANI
rafael.alcadipani@fgv.br
ORCID: 0000-0001-5132-5380

CARLOS OSMAR BERTERO
carlos.bertero@fgv.br
ORCID: 0000-0001-9813-088X

Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo – São Paulo – SP, Brasil

 CC BY

ISSN 0034-7590

INTRODUÇÃO

O bacharelado em Administração desponta hoje como o curso com o maior número de matriculados no ensino superior brasileiro, com cerca de 1,3 milhão de alunos, segundo o Censo da Educação Superior de 2015 (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2015). Recentemente, diversos estudos que buscam analisar as origens e o desenvolvimento desse curso no País vieram à tona. A Administração começou a ser ensinada em cursos universitários no Brasil no princípio da década de 1950 e ganhou ímpeto na virada dos anos 1950 para os anos 1960. Tal ensino recebeu grande influência dos Estados Unidos, país onde o ensino da Administração ganhou proeminência e a partir do qual se expandiu para todo o mundo (Kipping, Engwall, & Üsdikem, 2008/2009).

Os acordos de cooperação entre Brasil e Estados Unidos foram assinados durante o governo de Juscelino Kubitschek, que havia assumido em 1956 e permaneceu no cargo até 1961, quando, em 31 de janeiro, transmitiu o cargo para Jânio Quadros. Porém, Jânio renunciou ao mandato em agosto do mesmo ano, dando lugar ao turbulento governo de João Goulart, que foi deposto por um golpe militar em 1964. Assim, o ensino de gestão desenvolveu-se no Brasil durante um período de fortes agitações políticas. No cenário internacional, eram tempos de Guerra Fria, que servia como elemento incontornável na relação entre países, fazendo também parte do imaginário da época. É nesse contexto, em que diversos acordos de cooperação vinham sendo celebrados entre o Brasil e os Estados Unidos, desde o período da Segunda Guerra Mundial, que foi assinado e implantado um termo específico para o desenvolvimento da educação em Administração no País.

Recentemente, estudos investigaram tanto o papel da Guerra Fria quanto o papel dos Estados Unidos na criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) (Alcadipani & Bertero, 2012, 2014), da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (Face-UFMG) (Barros, 2014) e da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE) (Coelho & Nicolini, 2014). Essas foram as três primeiras Escolas a oferecerem o curso de Administração no País. A FGV EAESP foi uma das primeiras Escolas brasileiras dedicadas integralmente ao ensino da Administração de Empresas e contou com o apoio direto do governo dos EUA. O mesmo se deu na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE), no curso de Administração Pública, apoiado pela Organização das Nações Unidas (ONU). Vale destacar que, como aponta Machado (1966), tais Escolas emergiram antes da regulamentação da profissão, em 1965, e do estabelecimento do primeiro currículo mínimo, em 1966. Diante disso, os três cursos pioneiros funcionaram de modo experimental ou por meio de autorizações especiais. Desde algum tempo, a adequação dos conteúdos à realidade brasileira vem sendo discutida, por exemplo, por Motta (1983), Fischer (1985) e Serva (1992). Nota-se, ainda, que há estudos críticos a respeito da influência dos EUA no ensino de gestão no Brasil, destacando o conteúdo ideológico pró-EUA e pró-capitalista presente na formação do administrador no Brasil (Covre, 1981), e este artigo se insere nas preocupações do campo no Brasil com a análise histórica (Costa, Barros & Martins, 2010).

De toda forma, norte-americanos e brasileiros foram já retratados como "parceiros para o desenvolvimento" (Fischer, 1985). Foi analisando, também, o papel da Fundação Ford na FGV EAESP (Cooke & Alcadipani, 2015), mostrando que não apenas o governo dos EUA estava interessado na implementação do ensino em Administração no Brasil, mas também fundações norte-americanas. Documentos dos arquivos da Michigan State University (MSU) indicam que a FGV EAESP foi pensada como um polo irradiador do ensino de Administração no Brasil, aspecto também destacado por Coelho & Nicolini (2013). A Escolas buscou influenciar a expansão da Administração no sul do país, via UFRGS, e para o Nordeste, por meio da Universidade Federal da Bahia (UFBA) (Bertero, Barros & Alcadipani, 2016). Ao mesmo tempo, há estudos que indicam a criação do ensino de Administração no Brasil em oposição à influência dos EUA e da FGV, como nos mostram Barros e Carrieri (2013) no caso da UFMG. Todavia, ainda não encontramos discussões a respeito de como se deu a expansão de tal ensino com o apoio do governo dos Estados Unidos por intermédio da FGV.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é procurar entender a relação entre o governo dos EUA e a FGV na criação do curso de Administração de Empresas na UFRGS. Fischer (1985) parcialmente tratou do assunto em sua pesquisa, mas neste artigo aprofundamos a análise por meio de documentos inéditos. Para tanto, focaremos o período entre a assinatura do acordo de cooperação entre Brasil e EUA em 1959, e a criação do curso de graduação em Administração na Faculdade de Ciências Econômicas (FCE) da UFRGS, que aconteceu em 1963. O acordo previa o apoio administrativo e financeiro do governo estadunidense e do governo brasileiro para o estabelecimento de cursos de bacharelado em Administração nas universidades signatárias que ainda não contavam com esse diploma, ao mesmo tempo que objetivava fortalecer os cursos já existentes nas Escolas da Fundação Getulio Vargas (FGV). Para isso, nos valemos das comunicações entre a missão estadunidense enviada à Escola e a coordenação do programa, disponíveis nos arquivos da MSU e

 CC BY ISSN 0034-7590

até então desconhecidos do público nacional. Essa delimitação se justifica na medida em que, a partir dos documentos da missão estadunidense, nos concentramos em discutir o cenário que seus membros delinearam para a implantação do curso, bem como suas perspectivas sobre o seu desenvolvimento. O texto contribui para o campo de estudo de história em Administração ao trazer à tona a relação entre a UFRGS e os EUA, tendo como intermediária a FGV (especialmente a FGV EAESP), dentro da perspectiva de expandir o ensino de Administração no Brasil. É fundamental destacar que não defendemos que essa relação seja fundamental e decisiva na explicação da criação do curso que estamos analisando. Por certo, há outros fatores locais e nacionais tão ou mais relevantes do que as ações do governo dos EUA e da FGV. Todavia, focamos o papel dos EUA e da FGV pelo fato de a expansão do ensino de Administração dentro de um mesmo país por meio de um acordo com instituições dos EUA (ex.: MSU) em conjunto com uma instituição local (ex.: FGV) ser um tema pouco explorado na literatura a respeito da influência dos EUA na difusão do ensino da gestão pelo mundo. Assim, é obrigatório reforçar que esta é uma versão possível da história do curso de Administração de Empresas da UFRGS, a partir dos documentos a que tivemos acesso, que não pretendemos como a mais verdadeira, correta ou única.

HISTÓRIA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Embora a pesquisa de cunho histórico na área de Administração não seja recente, esse campo passa a ser mais bem demarcado a partir da publicação do trabalho de Clark e Rowlinson (2004), que contribuiu para dar visibilidade a mudanças que vinham emergindo no âmbito da interlocução entre história e estudos organizacionais. Üsdikem e Kieser (2004) também contribuíram para o desenvolvimento do debate ao traçarem um mapa do campo, classificando os trabalhos históricos na área em trabalhos suplementares, integradores e reorientadores. Os autores apontam que, nos trabalhos do primeiro grupo, a história seria vista como fonte de dados para a formulação de teorias gerais calcadas numa noção rígida de ciência. Os estudos integradores, por sua vez, valem-se de elementos históricos para enriquecer perspectivas sobre o presente. Por fim, os estudos reorientadores tomam a história como um objeto a ser estudado em si mesmo, na medida em que sempre apresentará conexões com o presente.

As categorias criadas por Üsdikem e Kieser (2004) reverberaram em estudos publicados no Brasil. Tanto Vizeu (2010) quanto Costa, Barros e Martins (2010) partiram desse trabalho para fazer reflexões sobre a pesquisa histórica em estudos organizacionais no País. Assim, vê-se que, embora seja possível tecer críticas ao esforço de classificação e criação de enquadramentos que podem embaçar especificidades entre as diversas possibilidades da pesquisa histórica, é importante também reconhecer que a classificação contribuiu com a visibilidade de discussões que se consolidavam.

Na área de estudos organizacionais, parte importante dos trabalhos se vale da história para buscar construir narrativas do passado que contribuam para compreender quais os contextos sociais e políticos que ensejaram certas possibilidades de desenvolvimento em lugar de outros. Nesse sentido, os trabalhos de Kelley, Mills e Cooke (2009), por exemplo, discutiram como o ambiente político e ideológico do período da Guerra Fria influenciou o desenvolvimento e a institucionalização de saberes administrativos radicalmente alinhados ao que eram considerados os valores estadunidenses (Grant & Mills, 2006; McLaren & Mills, 2008).

Posteriormente, como discutem Barros (2014), Alcadipani e Bertero (2014), Kipping et al. (2008/2009) e Kipping, Üsdikem e Puig (2004), essa Administração à americana passou a ser ativamente exportada para outros países como estratégia para influenciar um padrão de desenvolvimento econômico que se distanciasse do comunismo soviético, especialmente a partir da segunda metade dos anos novecentos e cinquenta. No mesmo período, o curso de Administração nos EUA passou por um momento de consolidação, com a publicação de dois relatórios, em 1958, que discutiam o estado do ensino superior na área, ao mesmo tempo que propunham mudanças que aproximassem a área do que se considerava como saber acadêmico, em contraposição a saberes práticos ou vocacionais, por exemplo (cf. Barros, Cruz, Xavier, Carrieri, & Lima, 2011). O texto elaborado para a Fundação Carnegie, *The Education of American Businessmen: A Study of University-College Programs in Business Administration*, foi escrito por Frank Pierson, enquanto o relatório da Fundação Ford, intitulado *Higher Education for Business*, tem como autores Robert Aaron Gordon e James Edwin Howell.

Ao mesmo tempo, a Administração era vista como um produto exportável e que poderia contribuir para enfraquecer a "ameaça comunista" colocada pela União Soviética no contexto da Guerra Fria. O embate entre as duas potências de então influenciou o debate e a formação da Administração (Cooke & Mills, 2008; Grant & Mills, 2006; Kelley et al., 2009; McLaren & Mills, 2008), que tendeu a silenciar a influência da esquerda na área de saber (Cooke, 1999).

 CC BY ISSN 0034-7590

O estabelecimento de novos cursos de Administração, especialmente em países considerados em disputa, era visto como um instrumento que poderia contribuir para ampliar a influência dos EUA, na medida em que a epistemologia que fundamenta a área de saber é marcada por elementos que refletem aspectos da cultura e da ideologia estadunidenses (Grant & Mills, 2006; Kelley et al., 2009). Diversos países receberam apoio direto e indireto dos EUA para estabelecer ou reformar os cursos que ministravam Administração, entre eles o Brasil.

No País, o primeiro curso superior em Administração estabelecido com apoio dos EUA e por intermédio da ONU foi o da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), ligada à FGV, criado em 1952 (Machado, 1966). No mesmo ano, foi criado também o curso superior em Administração Pública da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), que recebeu apoio de um consultor estadunidense no ano de 1953 (Barros, 2014; Barros & Carrieri, 2013). Em 1954, foi criado o curso de Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), também ligado à FGV (Alcadipani & Bertero, 2014), que recebeu forte apoio da MSU e da Fundação Ford.

Como apontam Alcadipani e Bertero (2014), buscou-se utilizar essa Escola como base para a propagação da Administração à americana – ou *managerialism*, segundo Foster, Mills e Mills (2014) – nos termos do que foi estabelecido no acordo de cooperação entre Brasil e Estados Unidos (Fischer, 1985), sob auspícios da doutrina do Ponto IV, inaugurada por Harry Truman em 1949, que previa o apoio técnico aos países do "terceiro mundo" para auxiliá-los a evitar a "ameaça comunista". Nos termos do convênio, seriam criados cursos de Administração na UFRGS e na UFBA, que contariam com o apoio tanto da MSU como da EAESP, na medida em que os candidatos a se tornarem professores que fossem indicados pelas respectivas universidades fizessem um período de nivelamento em São Paulo, para posteriormente seguir para o mestrado em Michigan.

O estabelecimento desses cursos superiores era parte da estratégia mais abrangente dos EUA de disseminação da Administração no mundo e no Brasil, em particular. No País, a ideia era que essas Escolas passassem a servir de *hub* para a disseminação da Administração em suas respectivas áreas de influência, papel que também seria destinado "formalmente" à UFMG se a Escola não tivesse desistido da participação do Acordo sobre Serviços Técnicos Especiais, entre o Brasil e os EUA, no último instante (Barros, 2014).

Nesse sentido, é possível especular com certa margem de certeza o porquê de a UFRGS ter sido escolhida como uma das escolas participantes do acordo de cooperação entre Brasil e EUA, dado que, como apontam Alcadipani e Bertero (2014), a intenção estadunidense era fazer das escolas participantes centros para difusão do conhecimento administrativo. As instituições escolhidas se situavam em capitais de estados com importante participação no PIB e que eram as maiores cidades do País na época, na seguinte ordem: São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Belo Horizonte, Salvador, Porto Alegre (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2010).

Contudo, as universidades federais de Belo Horizonte e de Recife acabaram não assinando o acordo, apesar de terem participado das negociações (Barros & Carrieri, 2013). São Paulo e Rio de Janeiro já participavam com as escolas ligadas à FGV. Assim, apenas Salvador e Porto Alegre assinaram acordos (que eram específicos, embora sob o mesmo "guarda-chuva"). A universidade baiana optou pela criação de uma Escola de Administração, enquanto a sua congênere gaúcha optou por tentar estabelecer o curso de graduação em Administração na Faculdade de Ciências Econômicas, já que seus gestores estavam receosos em dar um passo mais definitivo para a criação do curso, enquanto não houvesse legislação específica, como se verá adiante.

O USO DE DOCUMENTOS

É interessante que, em um dos documentos analisados, há uma consideração que deve ser tida em conta em relação ao seu uso para tentar reconstruir o passado (o que é sempre fadado ao fracasso):

> Devo dizer, também, que se nossas cartas sobre detalhes administrativos parecem ser demasiado formais, e mesmo, duras, é porque nossa correspondência oficial se torna parte dos documentos sujeitos à revisão à qualquer momento pelos auditores deste contrato e dos escritórios da [International Cooperation Administration] ICA/Washington. Não apenas nossas cartas se tornam parte dos arquivos, mas também aquelas que chegam dos agentes "no campo". (Austin, 1959, s.p.)

Ou seja, Ruben Austin explicita que o teor das cartas atende a certos padrões de formalidade, porque elas serão arquivadas, servindo de substrato para narrativas que venham a ser construídas sobre os objetos acerca dos quais versam. Nesse sentido, estamos cientes de que as narrativas que

 CC BY ISSN 0034-7590

produzimos a partir dos documentos consultados devem ser tomadas com cautela, na medida em que se estabelecem com base em documentos oficiais e que foram considerados aptos a servirem de registros das ações levadas a cabo em meados do século passado, mas que atendiam a certas leis de formação e de enunciação discursivas, como discutido por Foucault (2008). Os arquivos, nesse sentido, dizem algo para alguém a partir de um conjunto de possibilidades finito, embora talvez inesgotável (Foucault, 2008; Stoler, 2009).

Isso, por certo, não invalida o esforço de interpretação dos dados e de elaboração da narrativa em si, mas é um aspecto que precisa ser explicitado para que tanto os autores quanto o leitor não percam de vista que esta não é uma perspectiva definitiva acerca dos desenvolvimentos do curso de Administração da UFRGS. Os arquivos, como apontam Schwartz e Cook (2002), exercem poder sobre as maneiras possíveis de se contar uma narrativa, e isso amplia a necessidade de se inquirirem não apenas os documentos que guardam, mas também as instituições que os arquivam e abrigam. Isso, em nosso caso, reitera a necessidade de tomar cuidado com a visão que emerge dos dados, dada a sua quase unilateralidade (todos os documentos foram produzidos por estrangeiros, em geral estadunidenses), e as regulações que incidiam sobre a produção dos textos, como deixou entrever Austin (1959) no trecho citado acima.

Os documentos analisados aqui foram coletados nos arquivos da MSU e entre as atas das reuniões da comissão estadunidense que chefiava o programa no Brasil, que ficava baseada na EAESP. Após selecionados, a partir dos arquivos da MSU, os documentos foram fotocopiados e agrupados por temas. Posteriormente, foram lidos três vezes por um pesquisador diferente do que os coletou e agrupou: uma primeira leitura superficial, para conhecimento do conjunto das informações presentes, uma segunda leitura marcando os pontos considerados mais importantes e uma terceira buscando reagrupá-los a partir das lógicas narrativas que emergiram, quais sejam:

- Os preparativos para a chegada dos professores: o questionário de preparação, o pedido de visto e a vinda do carro, currículos de Oberg e Nordstrom; Oberg chamado para uma consultoria.
- Influenciando os atores: reuniões com empresários, jornadas e cursos; tradução de livros e disseminação de novas técnicas de ensino; conferência das faculdades de economia.
- Dificuldades enfrentadas no estabelecimento do curso: carência de currículo mínimo e receio do diretor em estabelecer um curso à margem da legislação; a carga de trabalho dos alunos; as dificuldades dos professores estadunidenses com o idioma e adaptação; os professores brasileiros voltavam do treinamento sem posição assegurada; críticas às condições do curso nos EUA.
- Outros temas diversos: o curso preparatório na FGV; as outras escolas participantes do acordo; a visita dos diretores da escola aos EUA.

Como se notará, nem todos os temas aparecerão neste artigo. Todos os documentos estavam em inglês e foram traduzidos para o português. Aqueles que não tinham autoria definida foram atribuídos à organização que os produziu ou são citados a partir de seu título. Cabe ainda ressaltar que, entre os diversos documentos consultados que versavam sobre o estabelecimento do curso da UFRGS, alguns se destacaram pela extensão e pela quantidade de informações relevantes para o nosso trabalho. Foram o *Report on the Conference of Economics Faculties in Brazil*, o *Progress Report* (1959), o *Annual Report (July 1958 – June 1959)* enviados por Winston Oberg em novembro de 1959, o *Semi Annual Report (July – December, 1960)*, presumivelmente escrito por Oberg, e o *Professor Winston Oberg End-of-Tour Report* enviado à ICA por Winston Oberg em 25 de setembro de 1961. Nos documentos, os principais personagens que têm voz são Winston Oberg, primeiro professor estadunidense a coordenar as atividades do acordo em Porto Alegre, Ruben Austin (*Dean* do College of Business da MSU) e Claude McMillan, chefe da missão lotado na EAESP. Outra pessoa que frequentemente tem seu nome mencionado é Peri Pinto Diniz da Silva (vice-reitor da UFRGS e diretor da escola).

UMA NARRATIVA A PARTIR DOS DOCUMENTOS

Fundada como Escola de Comércio em 1909, a atual Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS é uma das mais antigas escolas da área de economia do País (Fonseca & Carrion, 2006). Isso pode ter impactado a força política que os economistas tinham e que será discutida adiante. A instituição, em 1934, passou a se chamar Faculdade de Economia e Administração, possivelmente por causa da regulamentação do curso superior em Administração e finanças, que passou a oferecer no mesmo ano. Com a extinção do curso pelo governo federal em 1945, a faculdade passou a oferecer os cursos de ciências econômicas e de ciências contábeis e atuariais, em conformidade com a regulamentação estabelecida pelo governo federal (Barros, 2014). Em 1950, por

CC BY

ISSN 0034-7590

ocasião da federalização da universidade, a faculdade assumiu o seu nome atual de Faculdade de Ciências Econômicas (Fonseca & Carrion, 2006). Em 1934 já se iniciam debates a respeito da necessidade de se estabelecer um currículo mínimo para o curso de Administração e também o reconhecimento da profissão de administrador.

Assim, em 1958, quando a FCE-UFRGS aceitou entrar no acordo que previa o estabelecimento de um curso superior em Administração, a faculdade já podia ser considerada uma instituição bem estabelecida, com os cursos superiores que oferecia contando com mais de 10 anos desde que haviam sido adequados à legislação mais recente. Tal delineamento é necessário, pois é possível que tal cenário tenha influenciado a aceitação do curso superior em Administração de Empresas na faculdade, tendo em vista que, segundo as fontes consultadas, boa parte da oposição à nova graduação vinha das associações profissionais de contadores e economistas e dos professores dessas áreas dentro da escola.

Isso diferencia a FCE-UFRGS de outras escolas que já ofereciam o curso de Administração na época: as escolas ligadas à FGV se estabeleceram com o curso de Administração desde o início, e os cursos oferecidos pela UFMG vinham sendo planejados pelo menos desde 1950 (Barros, 2014). Por sua vez, a UFBA, que também assinou o acordo, optou por estabelecer o curso superior de Administração de Empresas numa escola à parte, separada das outras da instituição, que foi criada formalmente apenas em 1962, embora a admissão da primeira turma tenha acontecido em 1960 (Barreto Filho, 1999; Machado, 1966).

Antes de o primeiro professor efetivamente indicado para permanecer em Porto Alegre chegar, um professor estadunidense foi à cidade conversar com o diretor da faculdade, professor Pery Pinto Diniz, para falar sobre a extensão dos cursos de graduação em Administração para a cidade. O visitante, identificado como professor Charles Lawrence, saiu com uma impressão positiva do encontro, acreditando que havia grande expectativa em relação ao andamento do acordo. No dia 10 de abril de 1959, Claude McMillan, chefe das operações no Brasil, escreveu a Ruben Austin informando que quatro professores da UFRGS já haviam sido recrutados e estavam na EAESP para iniciar seus estudos, a fim de adquirir o grau de mestre. Além disso, McMillan apontou que haviam sido delineados alguns cursos de curta duração a serem ministrados na UFRGS. Esses cursos, como se verá adiante, assumiram grande importância, pelo menos no período que antecede a implantação da graduação em Administração. Nessa mesma mensagem, McMillan (1959) pede que Ruben Austin, coordenador do projeto de cooperação, consiga mais informações sobre o programa entre a Universidade de Chicago e a Universidade de Santiago, que permitiu que essa última estabelecesse um instituto para educação em Administração, com abertura para a atuação de consultores. O interesse das escolas brasileiras no tema se dava pelas dificuldades encontradas até então para manter professores em tempo integral.

Os professores indicados para a "missão", modo pelo qual o programa de cooperação era chamado, passavam por um processo de seleção que continha questões diversas, com várias delas se referindo às preferências e opções políticas do selecionável, bem como suas atividades pregressas. No caso de Porto Alegre, identificamos duas fichas de professores que vieram ao Brasil para servirem como professores-consultores. O questionário, chamado *Security Investigation Data for Sensitive Post*, e o formulário *Application for Federal Employment* perguntavam sobre funções desempenhadas anteriormente e, especificamente, se o candidato já havia pertencido ao partido comunista ou qualquer organização fascista ou comunista. A partir da leitura desses documentos, constatamos que dois professores tinham trabalhado na Força Aérea dos Estados Unidos: Winston Oberg (que chegou em 1959 e ficou responsável pela área de Administração de Empresas) e Adolph Grunewald (que foi indicado para vir ao Brasil em 1961, quando assumiu o posto de Oberg), que aparece pouco nas comunicações às quais tivemos acesso. Infelizmente, não localizamos essas informações a respeito do professor Joseph Nordstrom, que assumiu o posto de Grunewald em 1963. Outro professor que veio ao Brasil, mas que não assinou nenhum documento dos que tivemos acesso e de quem não localizamos o questionário ou o formulário, foi o professor Alfred G. Obern, que veio ao País em 1959, pouco depois de Oberg, ficando responsável pela área de Administração Pública.

O professor Winston Oberg, que foi o primeiro a chegar ao Brasil com destino a Porto Alegre, optou por desembarcar em Santos, para vir no mesmo navio no qual viria seu carro. Aparentemente, houve uma longa negociação relacionada aos custos totais de viagem de Oberg e de sua família. Oberg chegou ao Brasil em 1959 e foi inicialmente de Santos a São Paulo, onde ficou três semanas na EAESP, antes de seguir viagem para Porto Alegre, com sua esposa e seu filho. É possível perceber, pelas trocas de mensagens, que, na maior parte do tempo, Oberg é mais incisivo do que as contrapartes com as quais se corresponde, o que pode ser um sinal de irritação, mas que é coerente com outras mensagens enviadas pelo professor, em geral com posicionamentos bem definidos a respeito dos assuntos referentes à missão.

Exemplo disso é Oberg (1961) ter afirmado, em um dos relatórios que havia enviado à United States Operations Mission

(USOM), que os bolsistas que foram à Califórnia tiveram uma "experiência infeliz". Em resposta, a USOM afirma que "Professor Oberg pode ter entendido mal os comentários feitos pelo *dean* Diniz, uma vez que todas as conversações do *dean* são conduzidas em português" e que "O professor Oberg não tem responsabilidade ou autoridade para tecer comentários sobre a área de Administração Pública da universidade".

Oberg entendia que o principal objetivo de sua estadia em Porto Alegre era estabelecer o curso de graduação em Administração de Empresas. Contudo, ele afirma ter se deparado com resistências por parte dos membros da faculdade, embora não tenha detalhado quais eram essas objeções, além do fato de o curso não ser regulamentado pelo governo federal. Oberg estabeleceu eventos, chamados de jornadas, que eram cursos presenciais de curta duração ministrados para gestores da região de Porto Alegre, atualmente consideradas atividades de educação executiva. Ao mesmo tempo, ele tentava demover a resistência do diretor da faculdade, Diniz, em implantar um curso que ainda não estava regulamentado, indicando a importância da formação para o desenvolvimento econômico. Claude McMillan afirma que, apesar de o professor Oberg ter encontrado um ambiente receptivo:

> Ficou claro na nossa operação em Porto Alegre que nossas contrapartes brasileiras iriam, na verdade, "nos colocar sob julgamento" para provar que as mudanças que propomos implantar são apropriadas para a educação brasileira e superiores aos conceitos tradicionais, utilizados atualmente. (McMillan, 1960, s.p.)

Oberg aponta em seu relatório final que:

> O primeiro problema, e um que não foi resolvido por vários meses, foi desenvolver um relacionamento próximo e de aconselhamento construtivo com o Professor Diniz, de modo que ele buscasse a mim sobre conselhos sobre desenvolvimentos do curso, do currículo e similares e, ao mesmo tempo, agisse de acordo com esses conselhos. De início, a língua foi um problema especialmente agudo já que Diniz tinha pouco domínio do inglês e eu cheguei sem conhecimentos em português.
>
> Entretanto, eu gradualmente aprendi a língua ao ponto de poder dispensar o intérprete ao falar com o Diretor Diniz e desse ponto em diante – particularmente depois da primeira de uma série de seminários ministrados aos finais de semana para executivos, e que se provaram um sucesso espetacular – minhas relações com Diniz melhoraram rapidamente. (Oberg, 1961, p. 3)

É interessante como, na fala de Oberg, ele esperava que o professor Diniz "seguisse seus conselhos", embora ele também considerasse Diniz como seu supervisor. O posicionamento do estadunidense sugere que ele acreditava que exerceria influência decisiva nos rumos da implantação do curso de Administração da Faculdade de Economia da UFGRS, que havia recebido 200 mil dólares das fundações Ford e Rockfeller. Além disso, Oberg (1961) aponta que as jornadas organizadas serviram para aproximar a universidade da comunidade de negócios, que se demonstrava disposta a empregar graduados em Administração de Empresas. Esses cursos também estimularam a doação de dinheiro para a faculdade por parte dos empresários locais. Nesse sentido, a aproximação com o empresariado e os gestores de empresas foi considerada a parte mais bem-sucedida das tarefas que Oberg (1961) deveria cumprir. Também o segundo professor lotado no curso, Joseph Nordstrom, que chegou a Porto Alegre em setembro de 1960, dedicou-se a convencer o empresariado e outras faculdades da UFRGS sobre a pertinência de se estabelecer um curso de Administração na universidade (Oberg, 1960).

Um dos principais eventos que aconteceram no período estudado foi a 1ª Conferência Nacional das Faculdades de Economia no Brasil, sediada na FCE. A conferência contou com a presença de 28 faculdades de economia do País, entre elas, as escolas da FGV (EBAPE e EAESP), das faculdades de ciências econômicas da UFMG – que iniciou as atividades de um curso de Administração Pública em 1953 e de Administração de Empresas em 1955 (Barros, 2014) – da UFBA – que havia estabelecido a Escola de Administração dois meses antes (Barreto Filho, 1999) – e da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – que estabeleceu o curso de Administração ainda em 1959, mesmo não tendo entrado no acordo de assistência (Barros & Carrieri, 2013; Machado, 1966).

O fato de diferentes escolas escolherem atender ou não à legislação referente ao ensino superior era motivo de grande confusão para os professores estadunidenses:

> Diferentes universidades no Brasil se comportam diferentemente quanto à importância de se conduzirem as suas várias atividades em conformidade com os requerimentos do Ministério da Educação na medida em que o Ministério interpreta e aplica a legislação pertinente às univer-

 CC BY ISSN 0034-7590

> sidades federais. Tendo em vista que os fatores presentes no ambiente brasileiro são em grande medida de natureza política, os membros da Missão Americana ligados ao Programa Expandido devotaram-se principalmente a aconselhar suas contrapartes brasileiras em termos de assuntos acadêmicos em antecipação a novos programas e em relação à questões administrativas no que se refere ao treinamento de possíveis professores de Administração de Empresas. (Oberg, 1959, 1)

Além dessas escolas e faculdades, o encontro também contou com a participação de outras instituições (como o escritório do Ponto IV), órgãos governamentais e conselhos profissionais de economistas e contadores, totalizando, segundo Oberg (1959, p. 9-11), cerca de 50 entidades. Oberg, que chegara ao Brasil havia poucas semanas, aponta que, entre os temas em discussão, estava a tentativa de delimitar a área de atuação dos profissionais egressos dos cursos de ciências econômicas e de ciências contábeis e atuariais. Segundo Oberg, embora uma parte dos presentes considerasse oportuna a inserção de disciplinas de Administração nos currículos de ciências econômicas e contábeis e suficiente para atender às necessidades do País, foi quase consensual entre os acadêmicos que era necessário que se aguardasse a regulamentação dos cursos de Administração Pública e de Empresas. Mas essa regulamentação encontrava a oposição das associações profissionais. Nas palavras de Oberg:

> No desenvolvimento de um currículo em Administração de Empresas em nível de graduação, o progresso foi bloqueado quase completamente durante minha estadia de dois anos. Em novembro de 1959 o Diretor Diniz convocou uma conferência de Faculdades de Ciências Econômicas de diversas universidades brasileiras. [...] Diniz me pediu para trabalhar em uma recomendação de currículo em Administração de Empresas para apresentar a este grupo. Algumas outras sugestões de currículo foram feitas por pessoas de outras universidades. Contudo, houve oposição ativa, por parte das associações de economistas e contadores, a *qualquer* mudança de currículo. (Oberg, 1961, p. 4, grifos no original)

Contudo, como a conferência não obteve sucesso em atingir algum grau de acordo em relação ao estabelecimento de um currículo para os cursos de graduação em Administração de Empresas, a direção da FCE da UFRGS continuou resistente em relação à implantação do bacharelado. Oberg aponta que:

> Diniz não estava disposto a seguir com a implantação de um curso de graduação sem contar com suporte legal para o estabelecimento de um currículo. Assim, para todos os efeitos, todo planejamento para o desenvolvimento de um currículo de um curso de graduação em Administração de Empresas parou no final de 1959 [após o congresso ter recusado uma primeira proposta de currículo, construída a partir das discussões do congresso de faculdade de economia realizado na faculdade] e só retornou em 1961. Esse retorno se deu porque a associação de economistas decidiu tentar desenvolver – dentro do currículo de economia – uma área de concentração [*major*] em Administração de Empresas. (Oberg, 1961, p. 3)

Para isso, o presidente da associação de economistas procurou apoio da UFRGS na figura do diretor Diniz, que pediu ao outro membro da missão estadunidense, Joseph Nordstrom, que fizesse sugestões. Mesmo assim, Oberg (1961) estava desanimado em relação à possibilidade de um curso de graduação em Administração ser estabelecido na universidade antes da aprovação de um currículo, embora acreditasse que, para a pós-graduação e em temas relacionados à Administração para o desenvolvimento (*development administration*), as perspectivas eram melhores.

Quando o primeiro passo para a elaboração de um currículo mínimo fora dado na UFRGS, os consultores estadunidenses ficaram desapontados. O professor indicado para elaborar o primeiro rascunho não era um dos que haviam estudado nos EUA (Oberg, 1960), o que sugere a presença de resistências dentro da UFRGS ao papel desempenhado pelos EUA na expansão do ensino de Administração no Brasil. Nos relatórios, aparecem ainda menções a leis em discussão no Congresso Nacional que ampliariam a autonomia das universidades para criar novos cursos ou, ainda, a possibilidade de se inserir a Administração como um curso regular no modelo "inflexível" presente no Brasil. Os professores da MSU e a International Cooperation Administration (ICA), de modo geral, se apresentam frustrados por não terem conseguido implantar um curso dentro da Faculdade de Economia da UFRGS ou uma escola à parte como na Bahia, mesmo ao cabo de dois anos do programa de cooperação.

Outra dificuldade enfrentada era relacionada à colocação dos professores formados nos Estados Unidos. Para que o curso fosse estabelecido, entendia-se que era necessário que quadros da faculdade fossem preparados para ensinar Administração, ou, mais propriamente, o *management*. Para isso, eles eram enviados à EAESP e, posteriormente, para um período na MSU, onde cursavam o mestrado em Administração Pública. Após a ida do primeiro grupo de professores, foi encontrada dificuldade em enviar novos candidatos à EAESP. Um dos motivos que podem ter causado essa dificuldade era o fato de os mestres recém-formados não terem uma posição garantida na escola, especialmente porque não havia um curso superior de Administração para aloca-los. Assim, eles eram alocados em posições de professor temporário, que era a regra das universidades brasileiras à época. Oberg (1961) aponta que a falta de iniciativa dos professores que voltaram dos EUA talvez fosse devido a terem empregos fora da universidade. Eram incluídos na folha de pagamento como professores em regime parcial apenas dois meses depois de voltarem, embora com pagamentos retroativos. Além disso, um dos quatro professores, integrante do primeiro grupo que foi para os EUA, foi contratado pela Varig, com a anuência da diretoria da faculdade. Tal situação era indicativa da precariedade da profissão acadêmica no Brasil em 1960 e ainda posteriormente. Apenas naquela década, posições para o tempo integral começam a difundir-se no sistema federal.

Parte dos que retornaram reclamavam de terem tido experiências infelizes nos EUA, o que foi registrado por Oberg como uma das possíveis causas da relutância para o envio de outras pessoas para formação no exterior. Oberg afirma:

> Quando eu cheguei em 1959, *Dean* Diniz escolheu seis homens [*sic*] para ir à Michigan State University para fazerem a pós-graduação. Desde então nem uma pessoa foi selecionada para ir aos Estados Unidos para fazer pós-graduação. [...] Em parte, a relutância de Diniz em enviar mais pessoas para estudarem se deve à experiência infeliz que as pessoas que ele enviou para estudar Administração Pública tiveram. [...] eles disseram que o esforço não valeu à pena e Diniz disse que não enviaria mais ninguém para os EUA para cursar a pós-graduação em Administração Pública. Ele ainda demonstra interesse em enviar candidatos para cursarem Administração de Empresas e em enviar outros professores – mais seniores – para visitas curtas ou treinamentos na EAESP. [...] dos quatro [professores] que retornaram, nenhum é particularmente acima da média. (Oberg, 1961, p. 5, tradução livre)

Essa análise de Oberg (1961) provocou forte reação da United States Operations Mission (USOM, 1961), que, em resposta institucional, aponta que, após consultas formais e por escrito à MSU e à University of Southern California (USC), eles entendem que Oberg avaliou mal a situação. Para a USOM, esse mal-entendido pode decorrer do fato de os comentários terem sido feitos em português e mal-interpretados por Oberg, que, segundo o escritório, não tinha também autoridade para fazer comentários sobre a pós-graduação das universidades. Além disso, no documento chamado *Chief of Party Comments*, Oberg é criticado por Milton Dickerson, também membro da missão da MSU:

> Talvez o professor Oberg se visse como estando a serviço do *Dean* Diniz e portanto pouco disposto a insistir agressivamente em propostas às quais Diniz se opunha. Contudo, eu [*chief of mission*] não creio que outra abordagem tivesse sido mais bem sucedida. (Dickerson, 1961, p.2)

A USOM (1961) aponta, em sua resposta, que Diniz, na verdade, teria indicado três bolsistas para ir aos EUA e que a falta de apontamentos anteriores se devia à restrição de fundos a viagens internacionais feita pelo governo brasileiro. Há a indicação de que o convênio enfrentava dificuldades porque o governo brasileiro não estava liberando os fundos acordados, o que fazia com que a EAESP, UFBA e UFRGS tivessem que buscar acordos caso a caso a cada vez que recursos tivessem que ser despendidos (Oberg, 1960). Essa situação incomodava os operadores estadunidenses, que, contudo, afirmavam que, diante das condições, o andamento do projeto vinha sendo satisfatório.

Segundo a USOM (1961), representantes da USC conversaram em três ocasiões com Diniz e levantaram que as insatisfações se deviam principalmente às baixas diárias recebidas pelos bolsistas. Outros pontos abordados eram a quantidade de trabalhos e o nível de inglês exigidos pela USC, além da ideia de que os brasileiros deviam cursar uma formação mais especializada, em vez daquela generalista oferecida pela instituição estadunidense. Os representantes da USC entendiam que o racismo era também um problema que atrapalhava o aproveitamento dos cursos por parte dos brasileiros.

> As diárias são inadequadas para a região de Los Angeles, os bolsistas entendem que é demandada deles uma carga excessiva de trabalho e es-

 CC BY ISSN 0034-7590

> tudo pela USC, o nível de inglês desses alunos em face do duro exame escrito e oral exigido pela universidade, a discriminação racial, uma *performance* acadêmica ruim durante os primeiros dois semestres por um pequeno número de bolsistas incluindo um do Rio Grande do Sul que felizmente conseguiu aprimorar suas notas e, finalmente, e em alguns aspectos o mais difícil de tudo, o conflito entre a devoção brasileira a especializações muito restritas e o diploma da USC, que tem um foco mais amplo e inclui ciências sociais como suporte à Administração Pública, bem como as subáreas mesmas da Administração Pública. (USOM, 1961, s.p.)

Oberg (1961) expressou sua preocupação porque o diretor não enviou os alunos para a formação preparatória conforme acordado. Pery Pinto Diniz se comprometeu a enviar novos estudantes ainda em 1961, embora tenha se recusado a enviar dois candidatos que pediram para ir aos EUA e que chamaram a atenção dos professores estadunidenses. Oberg (1961) aponta ainda que outro problema se deve ao fato de os professores que foram treinados nos EUA não serem brilhantes (*outstanding*) e carecerem de maiores iniciativas. Embora Oberg afirme que talvez eles estivessem com expectativas muito altas, muito cedo, ele entendia que o núcleo de um curso de alta qualidade ainda não estava formado, já que os professores "simplesmente não eram tão capazes quanto nós esperamos que eles fossem ser e que deveriam ser para que essa possa se tornar uma boa escola em Administração de Empresas" (Oberg, 1961, p. 4).

Possivelmente, os alunos também não eram enviados por Diniz porque não havia um currículo em Administração regulamentado que dessas bases legais para que o curso fosse estabelecido. Além disso, após a leitura dos documentos, fica claro que o interesse maior da UFRGS era por estabelecer um curso de Administração de Empresas, que de fato foi o primeiro a ser implantado, ainda que os primeiros professores tenham sido treinados em Administração Pública.

Além das dificuldades relacionadas à formação de professores, havia ainda a barreira colocada pela carência de literatura adequada em português a ser disponibilizada para os alunos dos cursos de Administração. Da disponível, a maior parte era em inglês, o que limitava o acesso. Assim, embora cerca de 400 livros tenham sido adquiridos e 20 revistas, assinadas, no âmbito do programa, a língua dos textos era um limitador para que a bibliografia fosse disseminada entre os professores e os alunos. Os professores estadunidenses tinham, assim, que lidar com o desafio de inserir novas literaturas numa língua pouco conhecida no Brasil.

O programa buscava influenciar também a adoção de novas metodologias de ensino que aproximassem as aulas ministradas no Brasil do contexto estadunidense. É possível imaginar que a organização da universidade por meio de cátedras, que só foi rompido em 1968, possivelmente dificultou a adoção de novos métodos. Entretanto, os documentos redigidos pela missão estadunidense apontam que técnicas como jogo de empresas, representação e estudo de casos passaram a ser utilizados pelos professores brasileiros em suas aulas para alunos de graduação.

Quando finalmente os primeiros cursos de Administração de Empresas foram estabelecidos na UFRGS, eram cursos concentrados para gestores de nível médio e de alto escalão. Além disso, havia cursos para gestores que houvessem completado curso superior. Ambos os cursos de Administração de Empresas eram vistos como um passo importante, principalmente como parte da estratégia de convencimento das comunidades de negócios e acadêmicas da importância e legitimidade de se estabelecer o curso superior em Administração.

Os cursos tiveram início após a chegada do professor Joseph Nordstrom e contaram com professores da EAESP que ficavam disponíveis para ministrar aulas por curtos períodos (em contraposição à UFBA, que contara com um professor da escola paulista por um ano). Aparentemente, os cursos tiveram boa aceitação. O curso intensivo para gestores de nível médio teve 39 alunos inscritos pelas empresas, para aulas que aconteciam de segunda a sexta. Já o primeiro curso de pós-graduação oferecido contou com 35 alunos inscritos, embora vários tenham desistido antes do término.

Ao término do primeiro semestre, contudo, surgiram críticas ao curso por haver gestores públicos e de empresas na mesma sala e pelo fato de o curso tentar atender aos dois públicos, que não compartilhariam interesses. Nesse sentido, foi indicado que os cursos seriam separados no semestre seguinte visando sanar esse ponto de insatisfação dos alunos. Os professores, por outro lado, notavam que, uma vez que praticamente todos os alunos trabalhavam durante o dia, eles não tinham o tempo necessário para se dedicar à leituras ou atividades extraclasse designadas.

Essa, aliás, era uma das críticas mais frequentes feitas pelos professores estadunidenses que serviam como consultores aos cursos de graduação estabelecidos no Brasil. Frequentemente era indicado que parte das dificuldades de se estabelecer um curso com padrões similares aos estadunidenses era a impossibilidade de se terem alunos em tempo integral que se dedicassem aos cursos. A situação se repetia tanto na

graduação quanto na pós-graduação, dada a carência de bolsas ou de licença remunerada, respectivamente.

Dada a resistência da Administração da faculdade e da universidade em estabelecer um curso de graduação antes da regulamentação do currículo mínimo por parte do governo federal, os professores da MSU contaram, ainda, com a visita de Diniz e do reitor da universidade aos EUA, para que ficassem definitivamente convencidos da possibilidade e pertinência de se estabelecer o curso de graduação. Não encontramos mais informações sobre a visita, mas há indicações de que ela se concentrou na área de conhecimentos relacionada à agricultura.

DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações aqui apresentadas são relevantes para a Administração em geral, mas especialmente para a história do estabelecimento dos cursos de Administração no Brasil. Entre outras coisas, ficam claras as diferenças culturais percebidas pelos consultores estadunidenses, notadamente no que se refere à liberdade de criação de novos cursos com currículos flexíveis e determinados pelas universidades. Além disso, as dificuldades em se conseguir acesso à bibliografia eram um elemento que, tendo aparecido diversas vezes nas análises dos consultores estadunidenses na UFRGS, se refletiu no financiamento pela Fundação Ford para a elaboração de livros-textos por professores brasileiros.

Apesar de nossa posição sobre a pesquisa em história, que nos levou a não nos debruçarmos sobre as fontes com hipóteses já elaboradas, e de não acreditarmos que é possível encontrar leis gerais que regeriam distintos momentos e conjuntos na sociedade, entendemos que é possível e necessário extrapolar os dados a fim de trazer algo além da anedota. Não que a própria narrativa já não tenha um valor em si, devido ao seu potencial de revelar elementos ignorados e abrir caminhos para novas questões, mas buscaremos nesta seção indicar aspectos que podem ser comuns especialmente às outras experiências de implantação dos cursos.

Assim, ainda que o trabalho não permita divisar imediatamente quais seriam os grandes planos ou delinear com clareza quais eram as grandes estratégias subjacentes à concessão do apoio à UFGRS e à forma como este foi realizado, ele contribui para o estabelecimento de uma história para a área de Administração no Brasil. A partir da análise das comunicações entre os consultores estadunidenses, a coordenação do programa de cooperação e a ICA, pudemos analisar elementos que se perderiam caso distanciássemos nossas lentes.

Um ponto que chamou a atenção foi a dificuldade de se cobrar mais empenho dos alunos brasileiros, devido ao fato de boa parte deles trabalhar, o que mostra que o modelo estadunidense não poderia ser simplesmente transplantado para o Brasil. Aliás, a noção de que seria possível importar o modelo estadunidense, que já foi questionada por Alcadipani e Bertero (2014) em relação à EAESP, é também confrontada pelo lapso de tempo estudado, entre o qual o acordo assinado não foi de fato efetivado, o que reitera a óbvia distinção entre o projetado e o realizado e a necessidade contínua de adaptação dos planos elaborados à contingências.

As dificuldades encontradas pelos alunos que iriam estudar nos EUA também recebiam pouca atenção dos responsáveis pelo acordo. Assim, o baixo domínio da língua inglesa e a falta de familiaridade com o esquema de aulas de uma pós-graduação *stricto sensu* (que não existia no Brasil) faziam com que o período no exterior fosse extenuante para alguns dos alunos, ao que se somava um sentimento de que eram muitas vezes alvo de preconceito. Ainda que as alegações sejam rejeitadas como exageros, elas eram significantes o suficiente para influenciar o fluxo de alunos para o exterior.

Destacamos também o papel da língua como barreira de comunicação entre os dois consultores estadunidenses e os professores e dirigentes da UFRGS. A dificuldade de transmitir ideias e de entender o contexto no qual estavam inseridos é apresentada pelos estadunidenses como um problema para o sucesso do programa. Ao mesmo tempo, os consultores tinham menos capacidade de influenciar os agentes com os quais lidavam por não conseguirem se comunicar em português. Nesse sentido, um dos primeiros pontos que chamam a atenção é o fato de a barreira na língua não ter sido previamente adereçada, sendo que os consultores chegavam ao País sem falar português e conviveram com pessoas que não tinham fluência em inglês. Além disso, os estadunidenses possuíam pouco ou nenhum conhecimento sobre as especificidades brasileiras ou da região em que atuariam. Nessa linha, o desconhecimento dos regimes de contratação e da realidade diferente dos alunos brasileiros se faz notar em vários momentos no conjunto de documentos analisados.

Há, ainda, que se considerar as diferenças na organização do ensino superior. No Brasil, as universidades tinham menos liberdade para o estabelecimento de novos cursos, que se repetia depois na possibilidade do exercício de profissões que, no Brasil, são historicamente reguladas pelo governo. Dessa forma, o corpo diretivo da UFRGS foi bastante reticente em aceitar estabelecer o curso de Administração, por nem este nem a profissão de administrador estarem regulamentados. Como Barros (2014) aponta, na UFMG esse ponto foi contornado criando vinculações

 CC BY ISSN 0034-7590

entre os cursos de Administração e outros cursos oferecidos na instituição e que já tinham reconhecimento governamental.

Ou seja: não se pode colocar todas as dificuldades pela execução do convênio como responsabilidade dos estadunidenses. O rigor da legislação que regia o estabelecimento de novos cursos superiores (e de novas profissões) no País dificultou a disseminação dos conhecimentos em Administração, tendo, especificamente no caso estudado, atrasado o estabelecimento do curso de graduação em três anos. Isso, mesmo depois de o governo brasileiro ter assinado o acordo com os EUA, do que se poderia pressupor que adviria a imediata aprovação dos cursos. Some-se a isso que a crise financeira, especialmente em relação à divisas estrangeiras, que afligiu os governos brasileiros durante toda a segunda metade do século XX, contribuiu para que apenas o governo estadunidense cumprisse sua cota de participação no programa. Disso é possível depreender a importância relativa que tal projeto deveria ter para os EUA, tendo em vista que o governo brasileiro muitas vezes simplesmente deixava de cumprir sua parte nos acordos que, mesmo assim, perduraram.

Na mesma linha, o *lobby* das associações profissionais de economistas e contadores também foi um ponto de resistência ao estabelecimento do curso de Administração no Brasil e no Rio Grande do Sul, em particular. No contexto em que a atuação profissional é altamente regulamentada, vetar o surgimento de novas profissões permitiria manter mais ou menos a salvo um nicho de atuação profissional. Assim, é possível intuir que a falta de legislação específica para o curso era associada à falta de uma regulamentação da profissão de administrador a fim de dificultar (por vezes intencionalmente) o estabelecimento do curso superior em Administração no País.

O presente trabalho construiu uma narrativa sobre os anos que separaram a assinatura do acordo pela UFRGS (1958) da efetiva implantação do curso de Administração de Empresas (1963). Vale frisar que posteriormente, em 1973, o mestrado da UFRGS tinha as opções de Administração de Empresas e Administração Pública, opções que foram suprimidas em 1975 (Coelho & Nicolini, 2013, p. 416). Apresentamos, a partir da visão dos estadunidenses responsáveis pelo cumprimento do acordo pelos EUA, que diversos óbices se colocaram à atividade que buscavam desempenhar. Ficou claro que as intenções iniciais de transplantar o modelo estadunidense para o Brasil falharam pela inadequação do modelo às especificidades do País. Também a ideia de que a EAESP serviria como centro disseminador das técnicas (e da ideologia) do *management* funcionou apenas parcialmente, uma vez que houve resistência das instituições em reforçar esse papel dado à FGV. Assim, podemos concluir a partir da discussão aqui colocada que a importância do apoio dos EUA não pode ser ignorada, mas deve ser relativizada, tendo em vista as diversas adaptações realizadas nos objetivos inicias do programa e que foram "impostas" pela realidade brasileira.

Gostaríamos de finalizar propondo uma agenda de pesquisa. Acreditamos que essa discussão pode ensejar desenvolvimentos que explorem a maneira como o pensamento administrativo foi influenciado pelas modificações realizadas para sua adequação e aceitação no Brasil. A suposição é de que, em alguma medida, os conhecimentos da matriz estadunidense foram matizados por adaptações realizadas no País, voluntária ou involuntariamente. Nesse ponto, a noção de redução sociológica (Ramos, 1996) pode ser útil, por analisar criticamente a adaptação de ideias e práticas geradas alhures em contexto brasileiro, mas também por ter sido gestada na mesma época em que aconteceram os processos aqui analisados. Além disso, o estudo da UFRGS nos mostra que é importante que haja pesquisas a respeito das origens do curso de Administração em outras universidades federais que desempenharam um importante papel em seus respectivos estados na difusão do ensino de gestão. Tais estudos podem analisar em que medida o padrão da presença da influência dos EUA se manteve ou não. Ainda seria oportuno analisarmos como o currículo básico do curso de Administração se desenvolveu ao longo do tempo. Seria, ainda, oportuno discutirmos quais outras instituições influenciaram a difusão do conhecimento a respeito de Administração no Brasil. Estudos a respeito de empresas de consultoria, mídias de negócio e empresas multinacionais poderiam agregar aos esforços de se tentar entender como o conhecimento de Administração ganhou tamanha vitalidade em nosso país.

REFERÊNCIAS

Alcadipani, R., & Bertero, C. O. (2012). Guerra Fria e ensino do management no Brasil: O caso da FGV-EAESP. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *52*(3), 284-299. doi:10.1590/S0034-75902012000300002

Alcadipani, R., & Bertero, C. O. (2014). Uma escola americana no ultramar? Uma historiografia da EAESP. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *54*(2), 154-169. doi:10.1590/S0034-759020140204

Austin, R. (1959, December 23). *Reply to Winston Oberg*. Internal Michigan State Report.

Barreto, O. (1999). Escola de Administração da UFBA: 40 anos de história. *Organizações & Sociedade*, *6*(15), 9-14. doi:10.1590/S1984-92301999000200001

Barros, A. (2014). Uma narrativa sobre os cursos superiores em Administração da FACE/UFMG: Dos primeiros anos à sua unificação em 1968. *Cadernos EBAPE.BR*, *12*(1), 7-25. doi:10.1590/S1679-39512014000100003

 CC BY
ISSN 0034-7590

Barros, A., & Carrieri, A. (2013). Ensino superior em Administração entre os anos 1940 e 1950: Uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil-Estados Unidos. *Cadernos EBAPE.BR*, *11*(2), 256-273.

Barros, A., Cruz, R., Xavier, W., Carrieri, A., & Lima, G. (2011). Apropriação dos saberes administrativos: Um olhar alternativo sobre o desenvolvimento da área. *Revista de Administração Mackenzie*, *12*(5), 43-67.

Clark, P., & Rowlison, M. (2004). The treatment of history in organization studies: Towards an 'historic turn'? *Business History*, *46*(3), 331-352. doi:10.1080/0007679042000219175

Coelho, F. & Nicolini, A. (2013). Do auge à retração: Análise de um dos estágios de construção do ensino de Administração Pública no Brasil (1966-1982). *Organizações & Sociedade*, *20*(66), 403-422. doi:10.1590/S1984-92302013000300003

Coelho, F. de S., & Nicolini, A. M. (2014). Revisitando as origens do ensino de graduação em Administração Pública no Brasil (1854-1952). *RAP-Revista de Administração Pública, 48*(2), 367-388. doi:10.1590/0034-76121597

Cooke, B. (1999). Writing the left out of management theory: The historiography of the management of change. *Organization, 6*(1), 81-105. doi:10.1177/135050849961004

Cooke, B., & Alcadipani, R. (2015). Towards a global history of management education: The case of the ford foundation and the São Paulo School of Business Administration, Brazil. *Academy of Management Learning & Education*, *14*(4), 482-499. doi:10.5465/amle.2013.0147

Cooke, B., & Mills, A. J. (2008). The right to be human and human rights: Maslow, McCarthyism and the death of humanist theories of management. *Management & Organizational History*, *3*(1), 27-47. doi:10.1177/1744935908090996

Costa, A. S. M., Barros, D. F., & Martins, P. E. (2010). Perspectiva histórica em Administração: Novos objetos, novos problemas, novas abordagens. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *50*(3), 288-299. doi:10.1590/S0034-75902010000300005

Covre, M. L. (1981). A formação e a ideologia do administrador de empresa. Petrópolis, RJ: Vozes.

Dickerson, M. B. (1961). *Chief of party comments*. Internal Michigan State Report.

Fischer, T. M. (1985). O ensino de Administração Pública no Brasil: Da tutela estrangeira à autonomia necessária. In: *Reunião nacional da ANPAD*, Belo Horizonte (pp. 165-170).

Fonseca, P. C. & Carrion, O. B. (2006). O ensino de economia da UFRGS. *Análise*, *17*(2), 284-296.

Foster, J., Mills, J., & Mills, A. (2014). Shades of red: Cold War influences on Canadian and U.S. business textbooks. *Journal of Management Education*, *38*(5), 642-671. doi:10.1177/1052562914532802

Foucault, M. (2008). *A arqueologia do saber*. Rio de Janeiro, RJ: Forense Universitária.

Grant, J. D., & Mills, A. J. (2006). The quiet Americans: Formative context, the Academy of Management, leadership, and the management textbook, 1936-1960. *Management & Organizational History, 1*(2), 201-224. doi:10.1177/1744935906064088

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). População nos censos demográficos, segundo os municípios das capitais. *Sinopse do Censo Demográfico 2010*. Recuperado de http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=6&uf=00

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2015). *Sinopse Estatística da Educação Superior 2015*. Recuperado de http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior

Kelley, E. S., Mills, A. J., & Cooke, B. (2009). Management as a Cold War phenomenon? *Human Relations*, *59*(5), 603-610. doi:10.1177/0018726706066437

Kipping, M., Üsdikem, B., & Puig. N. (2004). Imitation, tension, and hybridization: Multiple "Americanizations" of management education in Mediterranean Europe. *Journal of Management Inquiry, 13*(2), 98-108. doi:10.1177/1056492604265348

Kipping, M., Engwall, L., & Üsdikem. B. (2008/2009). Preface: The transfer of management knowledge to peripheral countries. *International Studies of Management and Organization*, *38*(4), 3-16. doi:10.2753/IMO0020-8825380400

Machado, M. B. (1966). *O ensino de Administração Pública no Brasil*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.

McLaren, P. G., & Mills, A. J. (2008). A product of "his" time? Exploring the construct of the ideal manager in the Cold War era. *Journal of Management History*, *14*(4), 386-403. doi:10.1108/17511340810893126

McMillan, C. (1959). *Semi annual report. Internal Michigan State Report.*

McMillan, C. (1960). *Semi annual report. Internal Michigan State Report.*

Motta, F. C. P. (1983). A questão da formação do administrador. *RAE-Revista de Administração de Empresas, 23*(4), 53-55.

Oberg, W. (1959). *Report on the conference of economics faculties in Brazil. Internal Michigan State Report.*

Oberg, W. (1960). *Semi annual report.Internal Michigan State Report.*

Oberg, W. (1961, September 25). *End of tour report. Internal Michigan State Report.*

Ramos, A. G. (1996). *A redução sociológica*. 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ.

Schawrtz, J., & Cook, T. (2002). Archives, records and power: The making of modern memory. *Archival Science*, *2*(1), 1-19. doi:10.1007/BF02435628

Serva, M. (1992). A importação de metodologias administrativas no Brasil – uma análise semiológica. *RAP-Revista de Administração Pública*, *26*(4), 128-144.

Stoler, A. L. (2009). *Along the Archival: Epistemic anxieties and colonial common sense*. Princeton, USA: Princeton University Press.

United States Operations Mission. (1961). *USOM's comments on prof. Winston Oberg end-of-tour report – contract ICA 1130. Internal Michigan State Report*

Üsdikem, B., & Kieser, A. (2004). Introduction: History in organisation studies. *Business History*, *46*(3), 321-330. doi:10.1080/0007679042000219166

Vizeu, F. (2010). Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *50*(1), 37-47. doi:10.1590/S0034-75902010000100004

ARTÍCULOS

Sometido 04.08.2016. Aprobado 31.08.2017
Evaluado por el sistema *double blind review*. Editor Científico invitado: Newton Monteiro de Campos Neto

Versión original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180102

DETERMINANTES DE LA FORMACIÓN DE REDES INTERORGANIZATIVAS EN EL SECTOR CULTURAL

Determinantes da formação de redes interorganizacionais no setor cultural

Determinants of inter-organizational network formation in the cultural sector

RESUMEN

En los últimos años se han incrementado las investigaciones que aplican el Análisis de Redes Sociales (ARS) para estudiar la formación de redes interorganizativas. Para determinar estos factores hemos analizado la red sociocéntrica de 32 organizaciones culturales en Andalucía. El procedimiento de asignación cuadrática de regresión múltiple a nivel diádico muestra que la percepción de afinidad (i.e., homofilia) y la posibilidad de establecer contactos en el futuro influyen en el establecimiento de contactos informales. A nivel interno, factores como el volumen de actividad y la antigüedad de la organización en el sector se relacionan con el grado de intermediación de las entidades en la red de colaboración en proyectos. Finalmente discutimos los resultados para optimizar el funcionamiento de redes interorganizativas y fortalecer la implementación de políticas públicas.

PALABRAS CLAVE | Alianzas, análisis de redes, organizaciones culturales, procedimiento de asignación cuadrática, red interorganizativa.

RESUMO

Nos últimos anos, tem aumentado a pesquisa com aplicação de análise de redes sociais para estudar a formação de redes interorganizacionais. Para determinar esses fatores, analisamos a rede sociocêntrica de 32 organizações culturais na Andaluzia. O Problema Quadrático de Alocação de regressão diática múltipla mostrou que a afinidade entre o nível de percepção (homofilia) e a possibilidade de estabelecer contatos no futuro influencia o estabelecimento de contatos informais. Internamente, fatores como volume de atividade e idade da organização no setor associam-se ao grau de intermediação de entidades na rede de colaboração em projetos. Por fim, discutimos os resultados para otimizar o funcionamento das redes interorganizacionais e fortalecer a implementação de políticas públicas.

PALAVRAS-CHAVE | *Alianças, análise de redes, organizações culturais, procedimento de alocação quadrático, redes interorganizacionais.*

ABSTRACT

In recent years, the number of studies applying Social Network Analysis to the formation of inter-organizational networks has increased. This paper analyzed a socio-centric network composed of 32 cultural organizations in Andalusia to measure this increase. Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure (MR-QAP) at the dyadic level, showed that perceptions of affinity (i.e., homophily) and the possibility of establishing contacts in the future, can exert influence on the establishment of informal contacts. At the internal level, an organization's brokerage position in collaboration project networks is related to the volume of business and the old in the sector. Finally, this article discusses applications for the management of inter-organizational networks in order to strengthen the implementation of public policies.

KEYWORDS | *Cultural organizations, inter-organizational networks, partnerships, quadratic assignment procedure, network analysis, partnership.*

Código JEL: D85; D22.

IGNACIO RAMOS-VIDAL
iramos5@us.es
Ignacio.ramosv@upb.edu.co
ORCID: 0000-0002-1840-0761

Universidad de Sevilla, Departamento de Psicología Social – Sevilla, España
Universidad Pontificia Bolivariana, School of Social Science and Humanities – Montería, Colombia

INTRODUCCIÓN

El Análisis de Redes Sociales (ARS) permite comprender cómo se estructuran los sistemas dinámicos de naturaleza compleja (Watts & Strogatz, 1998, p. 440). En los últimos años hemos observado un incremento de los estudios que aplican el ARS para estudiar múltiples fenómenos sociales (Burt, Kilduff, & Tasselli, 2013). Este paradigma ha captado la atención de investigadores de diversas disciplinas que ven el potencial que ofrece el ARS para conocer las propiedades estructurales de las redes sociales, entendidas como las relaciones que establecen entre sí un conjunto definido de actores (Wasserman & Faust, 1994; Knoke & Yang, 2008).

Las aplicaciones del ARS en el entorno organizacional se extienden a: (a) la promoción de creatividad en contextos organizativos (Kim, 2016); (b) el análisis del desarrollo económico local (Hermans, Sartas, Van Schagen, van Asten, & Schut, 2017); (c) el estudio de las relaciones entre directivos de empresas (Crispeels, Willems, & Brugman, 2015); y (d) la mejora de la coordinación entre agencias proveedoras de servicios sociales (Otte-Trojel, Rundall, de Bont, & van de Klundert, 2017). En las últimas décadas se ha producido un incremento de estudios en el ámbito de la gestión empresarial en los que se aplica el ARS (Sytch, Tatarynowicz, & Gulati, 2012). El análisis estructural permite conocer cuestiones trascendentes para el desarrollo empresarial como la rotación de personal, la coordinación interdepartamental o la promoción interna (Borgatti & Halgin, 2011, p. 1168).

La evaluación de redes interorganizativas se ha beneficiado activamente de la aplicación sistemática de modelos de evaluación estructural. Algunas de estas propuestas se centran en establecer tipologías de actores clave que pueden desempeñar diferentes roles en la estructura interorganizativa (Ramos-Vidal, 2017; Ramos-Vidal & Maya-Jariego, 2013). Por su parte, Tomasello, Perra, Tessone, Karsai, y Schweitzer (2014) indican que es necesario identificar los mecanismos endógenos y exógenos que inciden en la formación de redes interorganizativas. Encontramos diferentes paradigmas que explican la formación de redes interorganizativas. Algunos de estos paradigmas destacan la importancia de factores como: (a) la adquisición de ventajas competitivas (Gulati, 1995; Jansen, 2017); (b) la reducción de incertidumbre en contextos cambiantes (Ma, Yao, & Xi, 2009); y (c) la transferencia de información (Valente, 1995). Los estudios dirigidos por Provan, Huang, y Milward (2009) muestran que factores relacionados con la reputación, la integridad y la influencia percibida de las organizaciones afectan positivamente el nivel de centralidad dentro del sector.

Otros estudios indican la relación entre el nivel de confianza y el grado de formalización en las relaciones comerciales (Gulati, 1995). Las relaciones diádicas se caracterizan inicialmente por un elevado nivel de formalización y rigidez, producto de la incertidumbre asociada a la falta de información, pero a medida que la relación se va consolidando, la formalización se reduce dando paso a vínculos basados en el compromiso. Por este motivo, debemos conocer la influencia que la reputación, la trayectoria y el desempeño en el sector producen en la decisión de formar parte de alianzas estratégicas, en el establecimiento de vínculos con determinadas organizaciones y en el posicionamiento de las empresas en redes interorganizativas. A continuación, examinamos los principales indicadores de centralidad y los efectos asociados a dicho posicionamiento.

INDICADORES DE CENTRALIDAD Y POSICIONAMIENTO EN REDES SOCIALES

Los actores que ocupan posiciones centrales tienden a ser los más poderosos e influyentes debido a que establecen múltiples relaciones que facilitan el acceso a diferentes recursos. Según Wasserman y Faust (1994), los actores mejor conectados tienen más opciones de satisfacer sus necesidades (p. ej., acceder a fuentes de información) en comparación con actores que establecen un menor número de contactos. El caso más extremo de centralidad en una red social lo representa el grafo de máxima centralización en forma de estrella (Freeman, 1979). Como podemos observar en el Gráfico 1, el nodo central de color negro se encuentra conectado al resto de los actores de la red, sin embargo el resto de los actores sólo establece contactos con el nodo central y están desconectados entre sí. Aunque resulta difícil observar este tipo de estructuras en estado puro, en la práctica las redes pueden presentar patrones similares.

La intermediación es, junto con la centralidad de grado, una de las medidas más utilizadas para explicar la prominencia de los actores en las redes sociales (Freeman, 1979; Wasserman & Faust, 1994). No obstante, ambos indicadores operan de forma distinta. Según Freeman (1979), la intermediación es el grado en que un actor está situado en el trayecto más corto (distancia geodésica) que existe entre dos actores. El poder de los actores con elevada intermediación se define por su capacidad para controlar los flujos de comunicación.

Como podemos observar en el Gráfico 2, el actor con mayor intermediación representado en color negro (G), a pesar de no ser el que más contactos mantiene, es el actor más destacado. Esto se produce porque la información debe pasar por G para alcanzar cualquiera de los dos grupos que forman la red. En este caso el nodo G es el que cuenta con mayor capacidad de intermediación

 CC BY ISSN 0034-7590

y, por consiguiente, es el más influyente, a pesar de que otros actores, como el nodo A, presenten más conexiones y cuenten con una centralidad de grado superior.

Gráfico 1. **Grafo de máxima centralización identificando en color negro al nodo más central**

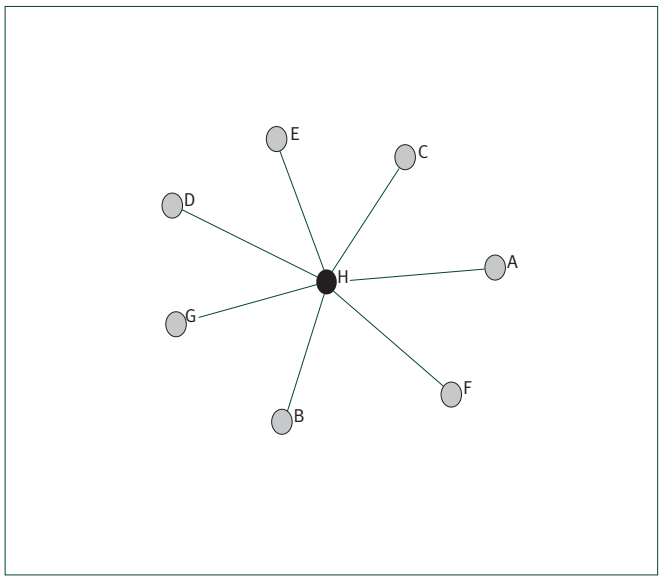
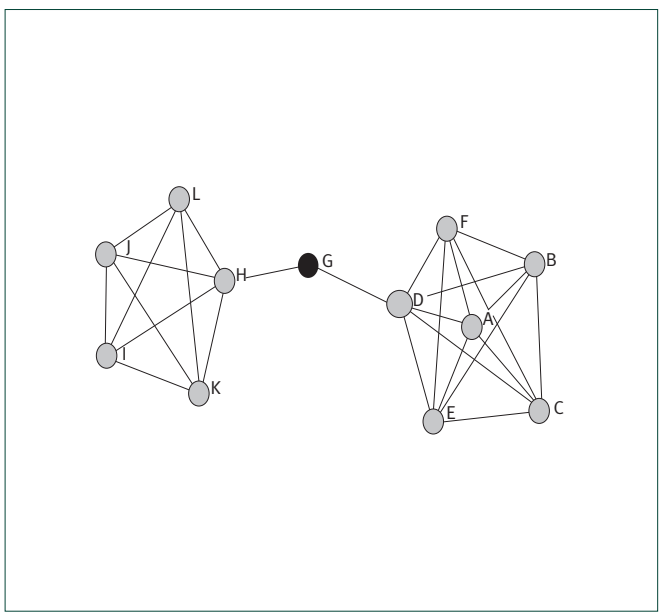


Gráfico 2. **Ilustración de intermediación, representando en color negro al actor con mayor intermediación**



Como se puede apreciar en los Gráficos 1 y 2, la visualización es una herramienta para conocer los procesos que inciden en el posicionamiento de los actores (Freeman, 2000; Brandes, Kenis, & Raab, 2005). Los actores mejor conectados ocupan posiciones centrales, mientras que los actores con menos conexiones tienden a situarse en la periferia. La representación visual, combinada con procedimientos estadísticos, nos permite identificar a los actores que ocupan posiciones de centralidad e intermediación.

Estudio actual

La investigación que presentamos forma parte de un estudio en el que se exploran múltiples relaciones entre empresas dedicadas a la creación y representación de productos culturales en Andalucía (España). Uno de los propósitos de esta investigación consiste en aumentar el conocimiento de los factores que predicen el establecimiento de alianzas en el sector cultural. Esta información es relevante en la medida en que las características de estas alianzas definen tanto la evolución del sector como los protocolos que las administraciones públicas ponen en funcionamiento para gestionar este tipo de estructuras interorganizativas (Lecy, Mergel, & Schmitz, 2014). Para este fin, se analizaron varios tipos de relaciones, que van desde el mero reconocimiento de la organización hasta la participación conjunta en proyectos. Adicionalmente se examinaron diferentes indicadores organizativos relacionados con el funcionamiento interno, con los antecedentes, con la trayectoria en el sector y con las características de las entidades. El universo de la población está formado por las organizaciones inscritas en un censo oficial dependiente del Centro de Documentación de las Artes Escénicas de Andalucía. La inscripción en el citado registro no es obligatoria para desarrollar actividad económica dentro del sector, no obstante, es necesaria para poder acceder a subvenciones públicas procedentes de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía. Por lo tanto, si bien es probable que existan organizaciones dedicadas a las artes escénicas que se encuentren activas y que no estén inscritas, considerando que los circuitos públicos de representación constituyen la principal fuente de ingresos para las organizaciones culturales, es probable que en el censo estén registradas la mayor parte de las organizaciones que desarrollan su actividad en Andalucía, y que las entidades externas a dicho censo sean poco representativas. La mayoría de las organizaciones evaluadas se constituyeron a partir del año 2000, sin embargo hay organizaciones que cuentan con una trayectoria más dilatada. Se llevó a cabo un muestreo por cuotas para alcanzar una representatividad mínima del 50% de las empresas censadas en todas las provincias andaluzas.

Esta investigación profundiza en el conocimiento de un subsector de la industria cultural andaluza, integrado por

organizaciones dedicadas específicamente a la danza y al teatro en Andalucía. La industria cultural es considerada un sector estratégico por su contribución al PIB y por su capacidad de generar empleo. En Andalucía, la industria cultural ha creado más de 100.000 empleos directos y aporta 4.200 millones de euros al PIB regional (Sánchez & Vega, 2011). No obstante, el sector cultural es sumamente diverso e incluye industrias tan dispares como la discográfica y la televisiva, por lo que es necesario examinar de forma diferenciada cada subsector de actividad.

Esta investigación se aproxima a un sector que hasta la fecha ha recibido poca atención por parte de la comunidad científica, a pesar de que la producción de bienes y servicios culturales se considera de alto valor añadido y su demanda está en ascenso. Por tanto, se requiere conocer cómo se estructura la red de organizaciones que se dedican a la producción de bienes culturales como la danza y el teatro, al objeto de determinar los factores que facilitan la colaboración y la producción conjunta de bienes y servicios culturales. Un profundo conocimiento de este sector es necesario para fortalecer la estructura de las coaliciones que forman estas empresas y, al mismo tiempo, para preservar el empleo y la riqueza que derivan de la producción cultural. Los objetivos de la investigación son: (1) describir las propiedades estructurales de las redes interorganizativas conformadas por las agrupaciones de las artes escénicas de Andalucía; (2) mostrar si la percepción de similitud (i.e., homofilia percibida) y la proyección de relaciones futuras determinan la decisión de establecer contactos en el futuro; y (3) evaluar el impacto de las características organizacionales en el posicionamiento de las empresas en las redes evaluadas.

MÉTODO

Características de las organizaciones

La muestra está conformada por organizaciones dedicadas a la danza y al teatro en Andalucía. En total, hemos examinado el 75,6% de las organizaciones registradas. En torno al 50% de las compañías de danza y teatro se concentran en la provincia de Sevilla, seguida a una amplia distancia por Málaga (18%) y Granada (16%), teniendo menor presencia en el resto de provincias andaluzas. La mayoría (80%) son pequeñas empresas de menos de diez trabajadores y con una elevada rotación de personal. Las organizaciones llevan operando una media de 9,8 años en el sector (DT=8,52), realizan aproximadamente 45 eventos al año (DT=67) y facturan anualmente 139.238 euros (DT=284.188).

Características de los participantes

En cada organización se entrevistó a un trabajador. Los entrevistados ocupan puestos de responsabilidad en el organigrama. El 85% de los entrevistados son directores, gestores o distribuidores de las compañías. El 48,4% de los entrevistados son mujeres y el 51,6%, hombres, tienen de media 39 años (DT=8,06), y nacieron, en su mayoría, entre 1965 y 1981. Los entrevistados llevan trabajando en la compañía 8,4 años (DT=8,6), disponen de una experiencia laboral de 18,9 años (DT=8,9) y perciben una retribución anual de 12.206 € (DT=10.588).

Procedimiento

Los datos relacionales se obtuvieron a través de un cuestionario sociocéntrico en el que se exploran diferentes relaciones entre las 32 organizaciones representadas en la investigación. Les presentamos a los participantes un listado con las organizaciones que figuran en el censo y, a continuación, les pedimos que señalaran con cuáles de las organizaciones mantenían contactos recientes (p. ej.: "Indica las organizaciones con las que has mantenido contactos formales en el último año") o posibles (p. ej.: "Señala las organizaciones con las que crees que existe posibilidad de establecer contactos en el futuro"). Los participantes podían valorar la intensidad de la relación en función de la frecuencia del contacto. Una vez obtenidos los datos relacionales, creamos una matriz de adyacencia para cada tipo de relación con el software Ucinet 6.3 (Borgatti, Everett, & Freeman, 2002). Utilizamos dicho programa para calcular las medidas de centralidad y efectuar los análisis estadísticos correspondientes al segundo objetivo. Visualizamos las redes con el software Visone (Baur et al., 2002), una aplicación diseñada para representar redes sociocéntricas.

Una vez procesados los datos relacionales y obtenidas las visualizaciones de las redes, llevamos a cabo un grupo de discusión con una selección de representantes de las organizaciones para indagar los factores que inciden en la ocupación de posiciones centrales y periféricas en cada una de las redes, y para conocer las implicaciones que se derivan de ocupar dichas posiciones. Para ello, aplicamos una técnica conocida como *feedback visual* que consiste en: (a) mostrarle al grupo las diferentes redes en las que participan sus organizaciones; (b) que los entrevistados traten de explicar los elementos que condicionan el posicionamiento de las empresas en la red; y (c) que, finalmente, de manera consensuada, establezcan cuáles de estos elementos explican mejor la configuración estructural de las redes examinadas. Diferentes estudios muestran la validez del contraste cualitativo para interpretar datos relacionales (Hollstein & Domínguez, 2012).

 CC BY ISSN 0034-7590

Para alcanzar el primer objetivo calculamos las medidas de centralidad (centralidad de grado e intermediación) y de cohesión (densidad, centralización y reciprocidad). En el segundo objetivo aplicamos un análisis de regresión múltiple basado en el procedimiento de asignación cuadrática (Krackhardt, 1987; Worrell, Wasko, & Johnston, 2013). Esta técnica permite comparar matrices utilizando un test de permutaciones no paramétrico entre las díadas que componen la red (Krackhardt, 1988). Utilizamos una técnica denominada *double semipartialling* o DSP que permite obtener un mayor ajuste del modelo de regresión en análisis a nivel diádico. Este análisis es aconsejable cuando existen elevados niveles de colinealidad y autocorrelación entre las variables (Dekker, Krackhardt, & Snijders, 2007, p. 572).

Calculamos las medidas de centralidad y exportamos la información al programa SPSS® 20.0 para llevar a cabo los análisis de regresión jerárquicos mediante el procedimiento *stepwise* (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003). En cada modelo de regresión se utilizaron como variables dependientes las medidas de centralidad de la red de participación conjunta en proyectos y de la red de contactos informales, y como variables independientes la media de los años de antigüedad de la organización en el sector y la media de su volumen de actividad y de facturación. La selección de estas variables se debe a que la literatura muestra que sendos indicadores constituyen antecedentes que pueden determinar el posicionamiento y los resultados de organizaciones en alianzas estratégicas (Ebers, 1999; Zajocs & Edwards, 2006). Empleamos la visualización de grafos y la representación de atributos de las organizaciones para conocer la influencia que ejercen los antecedentes y características de las empresas analizadas en su posicionamiento en la red interorganizativa. En el Cuadro 1 describimos los indicadores.

Cuadro 1. **Descripción de las medidas de centralidad, de cohesión y de los atributos de las organizaciones**

Tipo de indicador	Nombre	Descripción	Fórmula
Medidas de cohesión	Densidad	Señala la proporción de contactos que tiene lugar en una red con relación al total de vínculos posibles. La densidad se expresa como porcentaje de vínculos efectivos sobre el total de vínculos posibles.	Se divide el número de vínculos, *L*, por el número de arcos posible $g\,(g-1)$: $\Delta = \frac{L}{g(g-1)}$
	Centralización (Freeman, 1979, p. 228)	Indica el grado (también expresado en porcentaje) en el que las relaciones que se producen en una red social se concentran en un grupo determinado de actores, comparando la estructura real con la estructura ideal en forma de estrella (Freeman, 1979).	n = nº de puntos $C_X(p_i)$ = centralidad media de los puntos $C_X(p^*)$ = mayor valor de $C_X(p_i)$ = para cualquier punto de la red Max. $\sum_{i=1}^{n}[c_x(p^*)-C_X(p_i)]$ = La suma máxima posible de las diferencias en el punto central de un gráfico de M puntos. $c_x = \frac{\sum_{i=1}^{n}[C_x(p^*)-C_X(p_i)]}{\max\sum_{i=1}^{n}[C_x(p^*)-C_X(p_i)]}$
	Reciprocidad	Muestra el grado en que los vínculos emitidos son devueltos a los emisores. Al igual que en el caso de la centralización y la densidad, se expresa como porcentaje.	Considerando que v y w son dos nodos cualquiera de una red binaria que forman una díada, se considera la relación recíproca cuando el vínculo entre (v,w) es equivalente a la relación (v,w) Como señalan Cheng, Romero, Meeder y Kleinberg (2011, p. 51), esta expresión refleja la simetría y es válida para redes dicotómicas

(continua)

Cuadro 1. **Descripción de las medidas de centralidad, de cohesión y de los atributos de las organizaciones** (continuación)

Tipo de indicador	Nombre	Descripción	Fórmula
Medidas de centralidad	Centralidad de grado	Medida compuesta que muestra las veces que un actor ha nominado (grados de salida) o ha sido nominado (grados de entrada) por el resto de actores de la red.	$d(n_i)$ = nº de nodos con el que está conectado. g = nº de nodos de la red (tamaño). $C_D(n_i) = d(n_i) = \sum_j x_{ij} = \sum_j x_{ji}$, Fórmula estandarizada: $C_D(n_i) = \frac{d(n_i)}{g-1}$
	Intermediación	Examina la medida en la que un actor está situado en el camino más corto (distancia geodésica) entre dos actores o conjuntos de actores en una red.	G_{jk} = nº de caminos geodésicos que unen j y k. $G_{jk}(n_i)$ = nº de caminos geodésicos entre j y k que pasan por i. $C_B(ni) = \sum_{j<k} g_{jk(ni)}/g_{jk}$ Fórmula estandarizada: $C'_B(ni) = \frac{C_B(ni)}{[(g-1)(g-2)/2]}$
Atributos	Antigüedad	Número medio de años que la organización lleva operando en el sector.	No aplicable
	Volumen de actividad	Número medio de eventos y producciones artísticas que la organización lleva a cabo a lo largo de un año.	No aplicable

RESULTADOS

La Tabla 2 muestra los valores de los indicadores de centralidad y cohesión en las cuatro redes interorganizativas examinadas. A continuación, se describen los indicadores de centralidad y cohesión de las redes de: (a) colaboración; (b) contactos informales; (c) percepción de conexión; y (d) posibilidad futura de contactos, que son las que utilizaremos en los análisis de regresión correspondientes a los objetivos 2 y 3.

Tabla 1. **Resultados de las medidas de cohesión para las cuatro redes estudiadas**

Tipo de red	Medidas de cohesión		
	Densidad (%)	Centralización (%)	Reciprocidad (%)
Red de colaboración	17,34	47,51	21,31
Red de contactos informales	41,09	36,43	25,13
Red percepción de conexión	24,39	29,13	26,62
Red de posibilidad de contactos	28,51	36,18	13,78

La Tabla 1 indica que la densidad de las redes oscila entre un moderado 17,34% de la red de colaboración y un valor elevado de 41,09% de la red de contactos informales. Las organizaciones mantienen contactos informales con frecuencia, pero este tipo de

 CC BY ISSN 0034-7590

vínculos parece no traducirse en proyectos artísticos conjuntos. Si prestamos atención al valor de la densidad en las redes de percepción de conexión y de posibilidad futura de contactos, comprobamos que presentan valores similares. Esto puede deberse a que ambos tipos de vínculos están relacionados, dado que existe una tendencia generalizada a establecer relaciones con actores con los que se perciben características en común. Este fenómeno denominado "homofilia" determina según McPherson, Smith-Lovin, y Cook (2001) los procesos de selección e influencia que condicionan la formación de redes sociales.

Otro de los indicadores de cohesión analizados es la centralización. Esta medida muestra el porcentaje en el que las relaciones que tienen lugar en una red están concentradas en un subconjunto de actores. Este indicador oscila entre el 29,13% de la red de percepción de conexión y el 47,51% de la red de colaboración. El valor de este indicador nos muestra que existe un grupo de organizaciones que son más activas en el establecimiento de contactos, mientras que el resto de las organizaciones mantienen una estrategia pasiva de contactos. Este fenómeno se identifica en el Gráfico 4, en el que representamos la red de colaboración identificando la estructura central y periférica, señalando en color negro los nodos centrales y en color gris, los periféricos. Finalmente, examinamos el valor de la reciprocidad en las cuatro redes seleccionadas. La reciprocidad indica el grado de consolidación de las relaciones y el nivel de consenso a la hora de definir la existencia o ausencia de vínculos (Granovetter, 1985; Baker, 2014). Cuanto mayor es la reciprocidad, mayor consolidación de las relaciones analizadas. Las cuatro redes exploradas muestran valores que oscilan entre el 26,62% de la red de percepción de conexión y el 13,78% de la red de posibilidad futura de contactos. Estos indicadores muestran un nivel de reciprocidad moderado en las distintas relaciones.

Para dar respuesta al segundo objetivo comprobamos si las redes de percepción de similitud y de posibilidad futura de contactos influyen en la red de mantenimiento de relaciones informales. La pertinencia de plantear el segundo objetivo reside en identificar la función que cumplen elementos como la percepción de afinidad y la intencionalidad en el establecimiento de relaciones con otras organizaciones del sector (Baker, 2014). En la Tabla 2, presentamos los análisis de regresión múltiple basados en el procedimiento de asignación cuadrática (Krackhardt, 1987; Worrell et al., 2013), siguiendo el modelo DSP propuesto por Dekker et al. (2007).

Tabla 2. **Regresión múltiple siguiendo el procedimiento de asignación cuadrática tomando como independientes las redes de percepción de conexión y la red de posibilidad futura de contactos y como dependiente la red de contactos informales**

Variables independientes		Variable dependiente		
		Red de contactos informales		
		Error est.	*β*	*p*
Red de percepción de conexión		0,0693	0,3255	0,0005
Red de posibilidad futura de contactos		0,0797	0,1304	0,0415
R	0,154**			
ΔR^2	0,153**			
Nº de permutaciones	992			

Nota: ** p<0,0000

La Tabla 2 indica que existe relación de dependencia entre las redes de percepción de afinidad y de posibilidad futura de contactos y la red de contactos informales. El resumen del modelo de regresión muestra que ambas variables dependientes conjuntamente explican el 15% de la varianza de la variable dependiente al máximo nivel de significación. Esto indica que determinados vínculos, en este caso a nivel intencional o perceptivo, inciden notablemente en el establecimiento de contactos informales. Lo que implica que las organizaciones tienden a establecer alianzas con entidades con las que perciben que existe afinidad en cuanto a sus objetivos y a su idiosincrasia. Por tanto, en las alianzas interorganizativas en el sector de las

 CC BY ISSN 0034-7590

artes escénicas se produce el mismo proceso homofílico por el que los actores que se perciben similares prefieren establecer contactos entre sí (McPherson et al., 2001).

Estos datos señalan la importancia de los antecedentes y la reputación para identificar organizaciones preferentes para entablar contactos reales más allá de la estricta percepción de afinidad. Lange, Lee, y Dai (2011) sostienen que en la valoración de la reputación de una organización entran en juego tres dimensiones: (a) la familiaridad con la organización; (b) las creencias acerca de lo que se espera de la organización en el futuro; y (c) los factores que hagan presagiar un desarrollo favorable de la organización a largo plazo. En la práctica, observamos que la percepción de similitud desarrolla una función clave en la selección de organizaciones que forman el entramado de relaciones sociales de una entidad. De hecho, las únicas informaciones de las que disponen los directivos encargados de la formación de alianzas estratégicas -con carácter previo al establecimiento de contactos informales- suelen ser referencias externas o la reputación de la empresa. Esto parece reflejar que la reputación es uno de los factores que define la intención de mantener contactos con otras organizaciones de la red, más allá de otro tipo de factores como la reducción de costes, la adquisición de ventajas competitivas o la evitación de la incertidumbre (Granovetter, 1985; Provan et al., 2009).

El tercer objetivo de investigación se dedica a conocer la relación entre las características y los antecedentes de la organización, y la influencia que pueden ejercer en diferentes tipos de relaciones. Para ello, en primer lugar, presentamos en la Tabla 3 las correlaciones entre las variables de estudio y, en segundo lugar, llevamos a cabo análisis de regresión jerárquicos (Cohen et al., 2003), utilizando como variable dependiente las medidas de centralidad de los actores y como variables independientes las características de las organizaciones (antigüedad, volumen de actividad y de facturación).

Tabla 3. **Correlaciones entre las variables utilizadas en los análisis de regresión indicando el coeficiente de correlación de Pearson**

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. Actividad	-						
2. Facturación	,438*	-					
3. Antigüedad	,562**	,155	-				
4. Centralidad red de colaboración	,182	,030	,267	-			
5. Intermediación red de colaboración	,526**	,097	,404*	,632**	-		
6. Centralidad red de contactos informales	,046	,074	,168	,734**	,444*	-	
7. Intermediación red de contactos informales	,019	,055	,111	,466**	,369*	,520**	-

Nota: ** p<0,001 * p<0,05

Como se puede apreciar en la Tabla 3, los atributos organizativos se encuentran intensamente conectados. El nivel de actividad de la organización se relaciona positivamente con el volumen de facturación y con la antigüedad de la organización en el sector. Las organizaciones que cuentan con una trayectoria dilatada son las que han conseguido establecerse con mayor garantía en los circuitos artísticos de representación, logrando adquirir una posición de referencia en el sector. Las organizaciones longevas disponen de mayores oportunidades para dar a conocer sus creaciones artísticas contando con ventajas para acceder a los mercados y al público en general. Sin embargo, los indicadores de centralidad presentan un modesto número de correlaciones significativas en relación con los atributos de la organización. El único indicador de centralidad que presenta correlaciones significativas es la intermediación de la red de colaboración. Este resultado se sitúa en la línea de la propuesta de Zajocs y Edwards (2006), que señala que uno de los factores que determina el éxito de las organizaciones en la formación de alianzas estratégicas es la antigüedad en el sector.

Para poner a prueba el tercer objetivo del estudio, llevamos a cabo cuatro modelos de regresión jerárquica en los que los atributos organizativos (volumen de actividad, nivel de facturación y antigüedad en el sector) actúan como variables independientes, y la centralidad y la intermediación en las redes de participación en proyectos y en la red de contactos informales, como variables dependientes. La Tabla 4 muestra los resúmenes de los cuatro modelos de regresión.

CC BY

ISSN 0034-7590

Tabla 4. **Coeficientes y resúmenes de los modelos de regresión**

Paso	Var. indepen.	Variables dependientes											
		Red de colaboración						Red de contactos informales					
		Centralidad (Modelo 1)			Intermediación (Modelo 2)			Centralidad (Modelo 3)			Intermediación (Modelo 4)		
		t	β	p	t	B	p	t	β	p	t	β	p
1	Actividad	0,997	0,18	0,32	3,32	0,52	0,00	0,24	0,046	0,80	0,10	0,019	0,917
2	Facturación	1,17	-0,13	0,51	-0,93	-0,16	0,35	-0,55	-0,11	0,58	-0,37	-0,078	0,711
3	Antigüedad	1,51	0,27	0,14	0,82	0,15	0,41	0,85	0,196	0,41	0,59	0,138	0,557

Modelo	R^2	ΔR^2	F	p	DW
1	0,048	-0,020	0,705	0,503	0,996
2	0,299	0,248	5,958	0,007	1,345
3	0,013	-0,057	0,186	0,831	0,916
4	0,005	-0,066	0,075	0,928	2,519

Nota: DW = Estadístico de Durbin-Watson.

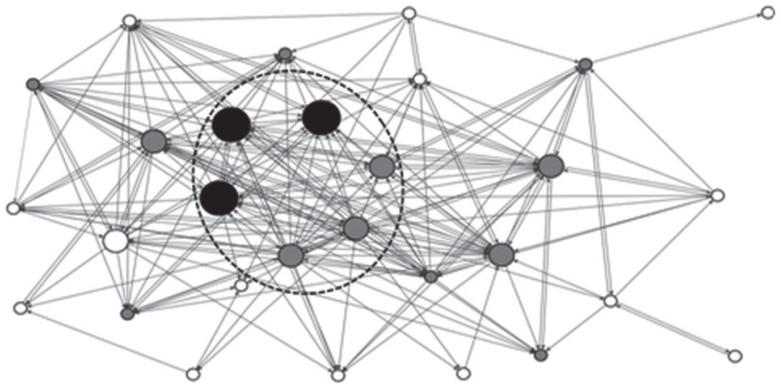
El segundo modelo de regresión es el único que presenta valores significativos. El resumen del modelo muestra que las variables independientes (nivel de actividad, volumen de facturación y antigüedad en el sector) explican conjuntamente el 24% de la varianza de la variable criterio. El estadístico de Durbin-Watson indica que tanto las observaciones de las variables como los residuos son independientes. En los tres modelos restantes la ecuación de regresión arroja valores no significativos. Este resultado refleja que las variables independientes, en particular el nivel de actividad y la experiencia previa en el sector, facilitan que las empresas culturales ocupen posiciones de intermediación en la red de participación conjunta en proyectos. No obstante, estos efectos parecen no incidir en el nivel de centralidad de las entidades en ambos tipos de relaciones, ni en el grado de intermediación en la red de contactos informales.

Este efecto diferencial de los atributos organizativos puede explicarse si examinamos en profundidad las dos relaciones analizadas. Los contactos informales nos remiten a un tipo de relación en el que no tiene por qué darse acuerdo o un nivel mínimo de compromiso entre las partes. Este tipo de relación puede reflejar la divulgación de los espectáculos propios, la cercanía personal o la coincidencia repetida en eventos especializados del sector. Por tanto, es posible que los atributos de la organización puedan no tener un efecto tan marcado en el posicionamiento de las organizaciones en este tipo de relación, si lo comparamos con el impacto que producen en el posicionamiento en la red de participación conjunta en proyectos. Este tipo de relación describe un vínculo en el que las partes han colaborado en iniciativas conjuntas, por lo tanto, es posible que una prolongada trayectoria y el hecho de haber desarrollado un amplio número de espectáculos haga que estas organizaciones sean más selectivas a la hora de relacionarse y depuren sus contactos en función de experiencias previas de colaboración. De este modo, la trayectoria y el nivel de actividad permitirían a las entidades realizar "cribas selectivas" para ocupar posiciones de intermediación, pudiendo beneficiarse de dicho posicionamiento. En otras palabras, estas organizaciones pueden sacrificar la ocupación de posiciones de centralidad, es decir, mantener muchos contactos, con el objetivo de preservar posiciones estratégicas que les permitan estar en contacto con múltiples grupos, accediendo a recursos en condiciones de ventaja competitiva (Uzzi & Spiro, 2005).

Para exponer visualmente este proceso utilizaremos la red de colaboración conjunta en proyectos, representando el grado de intermediación a través del color del nodo y el de antigüedad en el sector a través del tamaño del nodo. El Gráfico 3 indica que las organizaciones con intermediación media y alta, representadas en color negro y gris, ocupan principalmente posiciones centrales en el grafo, mientras que las organizaciones representadas en color blanco ocupan, en su mayoría, posiciones periféricas. Las organizaciones más longevas se corresponden a las de mayor tamaño y tienden a ocupar posiciones centrales.

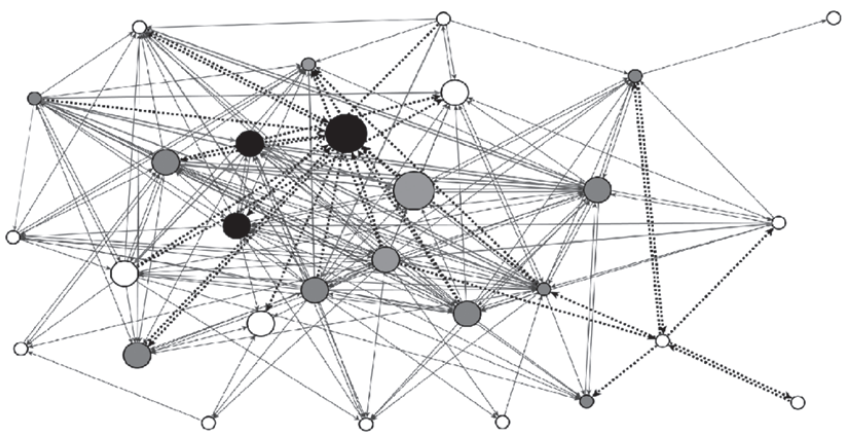
 CC BY ISSN 0034-7590

Gráfico 3 Red de participación en proyectos indicando la antigüedad en el sector y el grado de intermediación



La antiguedade de la organización se representa a través del tamaño del nodo		El nivel de intermediación se representa através del color del nodo	
Entidades jóvenes (hasta 5 años de edad)	○	Intermediación moderada (0-0,2)	
Entidades de edad media (entre 6-10 años)	◯	Intermediación intermedia (0,21-0,369)	
Entidades longevas (›11 años)	◯	Intermediación elevada (›0,370)	

Gráfico 4 Red de participación en proyectos indicando el volumen de actividad y el grado de intermediación



El volumen de actividad se representa através del tamaño del nodo		El nivel de intermediación se representa através del color del nodo	
Actividad moderada: hasta 11 eventos anuales	○	Intermediación moderada (0-0,2)	
Actividad Intermedia: entre 12 y 44 eventos anuales	◯	Intermediación intermedia (0,21-0,369)	
Actividad elevada (›44 eventos anuales)	◯	Intermediación elevada (›0,370)	

CC BY
© RAE | São Paulo | **V. 58** | **n. 1** | **jan-fev 2018** | 16-29
ISSN 0034-7590

Hemos delimitado, a través de una línea discontinua, las entidades que forman el núcleo central de la red, mostrando que las compañías que llevan más tiempo operando en el sector se corresponden con aquellas que desempeñan la función bróker en la red de participación conjunta en proyectos. La visualización permite comprobar cómo el posicionamiento de una organización en el grafo se relaciona con sus atributos organizativos, mostrando la incidencia de estas características en el posicionamiento estructural de la organización.

En el Gráfico 4, hemos representado de nuevo la red de colaboración, pero en esta ocasión representamos, a través del tamaño del nodo, el volumen de actividad y, a través del color, el nivel de intermediación, debido a que la centralidad de grado no muestra covariaciones con relación a los atributos organizativos. Puede apreciarse una tendencia de las organizaciones más activas a situarse en posiciones centrales, mientras que las organizaciones de menor tamaño tienden a ocupar posiciones externas al núcleo central de la red.

Para ilustrar estos resultados hemos representado, con una línea de puntos discontinuos, los vínculos que mantienen una compañía central y otra situada en la periferia, respectivamente. Podemos observar el extenso número de contactos que mantiene el nodo central, además, estos contactos se reparten entre organizaciones centrales y periféricas. Por su parte, la entidad periférica mantiene un modesto número de contactos que se localizan, en su mayoría, en la zona externa de la red.

DISCUSIÓN

Hemos analizado una red interorganizativa compuesta por compañías de danza y teatro que desarrollan su actividad en Andalucía, centrando el foco de interés en los determinantes estructurales y en los atributos organizativos que pueden incidir en el proceso de formación de alianzas estratégicas. Empleamos regresiones múltiples siguiendo el procedimiento de asignación cuadrática (Krackhardt, 1987, 1988; Dekker et al., 2007; Worrell et al., 2013) para conocer en qué medida el estar inmerso en cierto tipo de relaciones diádicas, concretamente la percepción de tener características en común (homofilia) y la creencia de poder mantener contactos en el futuro, inciden en el establecimiento de contactos informales. Los resultados muestran que ambos tipos de relaciones explican parcialmente la decisión de establecer contactos informales. Sin embargo, la homofilia tiene mayor capacidad explicativa, lo cual parece indicar que los responsables de las organizaciones ven mayores posibilidades de mantener contactos informales con organizaciones que se perciben como similares. Esta decisión puede explicarse debido a que los circuitos de representación están segmentados en función de las diferentes disciplinas (danza contemporánea, teatro, ballet clásico…), por lo que las empresas pueden apreciar mayores oportunidades de colaboración con otras entidades que desarrollan actividades dentro de la misma corriente artística.

Sin embargo, esta evidencia también puede revelar una excesiva endogamia a la hora de formar alianzas, lo que puede dificultar la generación de productos creativos con valor añadido. Esta afirmación se efectúa con base en los trabajos que muestran que estar en contacto con organizaciones que desarrollan diferentes estilos creativos constituye un elemento crucial en la creación de innovaciones (Uzzi & Spiro, 2005). Estos hallazgos deben ser considerados por los diseñadores de políticas culturales, para que faciliten la creación de circuitos de representación en los que converjan las diferentes ramas artísticas del panorama cultural en Andalucía. Al mismo tiempo, debemos considerar que la percepción de similitud (homofilia) constituye un factor desencadenante de relaciones. Diversas propuestas muestran, en sectores tan dispares como el ecologista y el conformado por empresas de base tecnológica, que la decisión de entablar contactos con otras organizaciones suele verse facilitada cuando las empresas del sector perciben que tienen características en común y objetivos similares (Calanni, Siddiki, Weible, & Leach, 2015; Capone & Lazzeretti, 2017).

Aunque inicialmente la percepción de afinidad permita predecir el establecimiento de contactos informales, este tipo de contactos suelen convertirse en el escenario adecuado para definir proyectos de colaboración de mayor impacto. Los principales eventos especializados del sector de las artes escénicas se producen en contextos informales, entre los que cabe citar la Muestra de Teatro del Puerto de Santa María, el Festival de Teatro del Sur y Mercartes, que son espacios de intercambio informal en los que, a pesar de ello, se producen gran parte de los acuerdos entre los agentes comerciales del sector. Por lo tanto, en este contexto específico es difícil que las relaciones fluyan, como propone Gulati (1995), desde el formalismo inicial hasta la confianza basada en el cúmulo de transacciones positivas. En el sector de las artes escénicas, tiene sentido pensar que la decisión de establecer relaciones con una organización se vea motivada por: (a) la reputación de la organización; (b) la percepción de afinidad; y (c) la información disponible acerca de los objetivos y el tipo de actividad que desarrolla la entidad.

La literatura centrada en el análisis de redes interorganizativas señala que las organizaciones tienden a formar parte de este tipo de estructuras y a seleccionar sus contactos dentro de éstas, en función de criterios relacionados con reducir los costes de transacción o con mejorar su situación respecto a los compe-

 CC BY ISSN 0034-7590

tidores directos (Uzzi, 1997; Ma et al., 2009; Jansen, 2017). Sin embargo, esta investigación muestra que existen otros tipos de determinantes y antecedentes organizativos que influyen en el posicionamiento de las organizaciones en el sector. Hemos constatado, a través de análisis de regresión jerárquicos, que el volumen de actividad y el tiempo que las entidades llevan operativas se relacionan con el rol de bróker que algunas empresas desempeñan en la red de colaboración en proyectos conjuntos.

Este resultado implica que la trayectoria de la entidad en el sector constituye un indicador clave en las posibilidades de adquirir posiciones de prominencia en el sector cultural, teniendo más opciones de incidir en el resto de la red las organizaciones con mayor intermediación. Este resultado es similar al identificado en diferentes contextos organizacionales, como el conformado por empresas manufactureras y por empresas que proporcionan servicios de salud (Uzzi, 1997; Provan et al., 2009). Por lo tanto, parece que la reputación es un factor clave que explica el establecimiento de vínculos en redes interorganizativas con independencia del sector de actividad. Las organizaciones que cuentan con mayor experiencia disponen de mayores oportunidades para conocer a sus competidores y realizar producciones de forma conjunta. En la práctica, esta experiencia junto con el nivel de actividad son factores destacados a la hora de seleccionar organizaciones con las cuales establecer relaciones. Las entidades con mayor trayectoria se identifican con aquellas que han logrado adquirir una reputación (positiva) a lo largo de los años alcanzando posiciones estables en los circuitos de representación. Estos datos se sitúan en la línea de los trabajos de Granovetter (1985) y Provan et al. (2009), en los que se muestra que la reputación influye en la decisión de establecer alianzas estratégicas.

Por otro lado, las propias características del sector de las artes escénicas en Andalucía, entre las que destacan: (a) el reducido número de organizaciones dedicadas profesionalmente a esta rama de actividad; (b) la concentración geográfica de las instituciones y de las iniciativas culturales; y (c) el elevado nivel de dependencia respecto a la Administración Pública, también pueden estar jugando un papel clave en la estructuración de la red (Ramos-Vidal & Maya-Jariego, 2013). Estos procesos se relacionan con los antecedentes de la organización en la medida en que una trayectoria dilatada ofrece oportunidades para conocer el funcionamiento del sistema burocrático y administrativo necesario para obtener subvenciones. Las organizaciones más antiguas se sitúan en un lugar preferente para acceder a los circuitos públicos de representación que producen mayores beneficios y aportan mayor estabilidad a las empresas del sector. Este hecho pone de relieve la función crucial que desempeñan las relaciones informales para comprender el funcionamiento de las pequeñas empresas y los factores que motivan a las organizaciones a establecer relaciones con otras empresas (Martin-Rios & Erhardt, 2017). Estos resultados evidencian que buena parte de las decisiones que se toman en el ámbito empresarial, y que acaban definiendo la estrategia de negocios, surgen y se cristalizan en contextos informales de interacción, como los eventos especializados que se acaban de mencionar. Esta información debe ser considerada por los responsables institucionales de las políticas culturales, en aras de entender que, más allá de la función que cumplen estos espacios como medio de difusión cultural, allí se crean contactos que acaban definiendo la dirección que toma el sector con relación al tipo de eventos culturales que se producen y a los circuitos públicos y privados en los que se representan las creaciones culturales.

Es necesario señalar las limitaciones del estudio para comprender el alcance real de los resultados. Las características del sector de las artes escénicas en Andalucía dificultan extrapolar los resultados a otros contextos empresariales, sin previamente tener en consideración dichas particularidades. Por otro lado, la influencia de las políticas públicas en materia de distribución de subvenciones y ordenación de los circuitos de representación, pueden estar influenciando en la estructuración del colectivo.

Sería deseable incrementar el número de organizaciones para obtener una visión más completa de la estructura de la red interorganizativa y ampliar la investigación a otros subsectores de actividad, como las agrupaciones dedicadas al cante flamenco, para disponer de una base comparativa. Si bien es cierto que la cobertura fue amplia, dado que alcanzamos al 75% del universo, durante el proceso de obtención de información comprobamos que algunas organizaciones que figuran en el censo habían cesado su actividad, mientras que algunos informantes identificaron agrupaciones culturales que no figuraban en el censo empleado. Como proponen Knoke y Yang (2008) sería recomendable combinar diferentes estrategias, como la entrevista con informantes clave y la utilización de diferentes generadores de nombres, que permitan delimitar con mayor exactitud el tamaño y la composición de la red interorganizativa.

Finalmente, en este trabajo nos centramos en analizar múltiples relaciones que denotan vínculos de carácter positivo. Es necesario examinar las relaciones negativas (p. ej., la competencia desleal o el plagio), dado que la evaluación de este tipo de relaciones, a pesar de plantear problemas de medición e interpretación, ha empezado a captar la atención de expertos en ARS (i.e., Everett & Borgatti, 2014), pues, como señalan Labianca y Brass (2006), los vínculos negativos despliegan una gran capacidad para determinar el comportamiento de los actores dentro de las redes sociales.

 CC BY ISSN 0034-7590

REFERENCIAS

Baker, W. (2014). Making pipes, using pipes: How tie initiation, reciprocity, positive emotions and reputation create new organizational social capital. In D. Brass, G. Labianca, A. Mehra, D. Halgin, & S. P. Borgatti (Eds.), *Contemporary perspectives on organizational social networks* (pp. 57-72). Bradford, UK: Emerald Group Publishing.

Baur, M., Benkert, M., Brandes, U., Cornelsen, S., Gaertler, M., Köpf, B. ... Wagner, D. (2002). Visone software for visual social network analysis. In P. Mutzel, M. Jünger, & S. Leipert, *Graph Drawing* (pp. 463-464). Berlin, Germany: Springer.

Borgatti, S. P., Everett, M., & Freeman, L. C. (2002). *UCINET VI Version 1.0*. Natick, MA: Analytic Technologies.

Borgatti, S. P., & Halgin, P. (2011). On network theory. *Organization Science*, *22*(5), 1168-1181. doi:10.1287/orsc.1100.0641

Brandes, U., Kenis, P., & Raab, J. (2005). La explicación a través de la visualización de redes. *REDES-Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales, 9*(6), 1-19.

Burt, R. S., Kilduff, M., & Tasselli, S. (2013). Social network analysis: Foundations and frontiers on advantage. *Annual Review of Psychology*, *64*, 527-547. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143828

Calanni, J. C., Siddiki, S. N., Weible, C. M., & Leach, W. D. (2015). Explaining coordination in collaborative partnerships and clarifying the scope of the belief homophily hypothesis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *25*(3), 901-927. doi:10.1093/jopart/mut080

Capone, F., & Lazzeretti, L. (2017). Interorganisational networks and proximity: An analysis of R&D networks for cultural goods. *Sinergie Italian Journal of Management*, *34*, 53-70.

Cheng, J., Romero, D., Meeder, B., & Kleinberg, J. (2011). Predicting reciprocity in social networks.In Privacy, security, risk and trust (passat), (pp. 49-56). *IEEE Third International Conference on Social Computing*. Boston, MA: IEEE.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3ª Edición). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Crispeels, T., Willems, J., & Brugman, P. (2015). The relationship between organizational characteristics and membership of a biotechnology industry board-of-directors-network. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *30*(3-4), 312-323. doi:10.1108/JBIM-11-2012-0222

Dekker, D., Krackhardt, D., & Snijders, T. A. B. (2007). Sensitivity of MRQAP tests to collinearity and autocorrelation conditions. *Psychometrika*, *72*(4), 563-581. doi:10.1007/s11336-007-9016-1

Ebers, M. (1999). *The formation of inter-organizational networks*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Everett, M., & Borgatti, S. P. (2014). Networks containing negative ties. *Social Networks*, 38, 111-120. doi:10.1016/j.socnet.2014.03.005

Freeman, L. C. (2000). Visualizing social networks. *Journal of Social Structure*, *1*, 1-15.

Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, *1*(3), 215-239. doi:10.1016/0378-8733(78)90021-7

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, *91*(3), 481-510. doi:10.1086/228311

Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, *40*(4), 619-652. doi:10.2307/2393756

Hermans, F., Sartas, M., Van Schagen, B., van Asten, P., & Schut, M. (2017). Social network analysis of multi-stakeholder platforms in agricultural research for development: Opportunities and constraints for innovation and scaling. *PloS one*, *12*(2), 1-21. doi:10.1371/journal.pone.0169634

Hollstein, B., & Domínguez, S. (2012). *Mixing methods in social network research*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Jansen, D. (2017). Networks, social capital, and knowledge production. In B. Hollstein, Wenzel Matiaske, & Kai-Uwe Schanpp (Eds.), Networked Governance (pp. 15-42). Cham, ZG: Springer International Publishing

Kim, G. M. (2016). Collaborative innovation with suppliers in a turbulent market. *Asian Journal of Technology Innovation*, *24*(2), 179-201. doi:10.1080/19761597.2016.1186557

Knoke, D., & Yang, S. (2008). *Social network analysis*. (2nd Ed.). California, CA. Sage Publications Thousand Oacks.

Krackhardt, D. (1988). Predicting with networks: Nonparametric multiple regression analysis of dyadic data. *Social Networks*, *10*(4), 359-381. doi:10.1016/0378-8733(88)90004-4

Krackhardt (1987). QAP partialling as a test of spuriousness. *Social Networks*, *9*(2), 171-186. doi:10.1016/0378-8733(87)90012-8

Labianca, G., & Brass, D. (2006). Exploring the social ledger: Negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, *31*(3), 596-614.

Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, *37*(1), 153-184. doi:10.1177/0149206310390963

Lecy, J. D., Mergel, I. A., & Schmitz, H. P. (2014). Networks in public administration: Current scholarship in review. *Public Management Review*, *16*(5), 643-665. doi:10.1080/14719037.2012.743577

Ma, X., Yao, X., & Xi, Y. (2009). How do inter-organizational and interpersonal networks affect a firm's strategic adaptive capability in a transition economy?. *Journal of Business Research*, *62*, 1087-1095. doi:10.1016/j.jbusres.2008.09.008

Martin-Rios, C., & Erhardt, N. (2017). Small business activity and knowledge exchange in informal interfirm networks. *International Small Business Journal*, *35*(3), 285-305. doi:10.1177/0266242616667540

McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, *27*, 415-444. doi:10.1146/annurev.soc.27.1.415

Otte-Trojel, T., Rundall, T. G., de Bont, A., & van de Klundert, J. (2017). Can relational coordination help inter-organizational networks overcome challenges to coordination in patient portals?. *International Journal of Healthcare Management*, *10*(2), 75-83. doi:10.1080/20479700.2015.1101911

Provan, K. G., Huang, K., & Milward, B. (2009). The evolution of structural embeddedness and organizational social outcomes in a centrally governed health and human services network. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*(4), 873-893. doi:10.1093/jopart/mun036

Ramos-Vidal, I. (2017). Detecting key actors in interorganizational networks. *Cuadernos de Gestión*, 17(2), 63-86. doi:10.5295/cdg.140512ir

Ramos-Vidal, I., & Maya-Jariego, I. (2013). Alianzas y redes de colaboración entre las agrupaciones culturales de las Artes Escénicas en Andalucía. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (26), 15-34. doi:10.5944/empiria.26.7151

Sánchez, A. R. P., & Vega, M. Á. F. (2011). *La industria cultural en Andalucía: Un estudio comparativo en el contexto de las regiones españolas* (No. E2011/02). Sevilla, España: Centro de Estudios Andaluces.

Sytch, M., Tatarynowicz, A., & Gulati, R. (2012). Toward a theory of extended contact: The incentives and opportunities for bridging across network communities. *Organization Science*, *23*(6), 1658-1681. doi:10.1287/orsc.1110.0712

Tomasello, M. V., Perra, N., Tessone, C. J., Karsai, M., & Schweitzer, F. (2014). The role of endogenous and exogenous mechanisms in the formation of R&D networks. *Scientific Reports*, *4*. doi:10.1038/srep05679

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, *42*(1), 35-67. doi:10.2307/2393808

Uzzi, B., & Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small world problem. *American Journal of Sociology*, *111*(2), 447-504. doi:10.1086/432782

Valente, T. (1995). *Network models of the diffusion of innovations*. Cresskill NJ: Hampton Press.

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social network analysis: Methods and applications. New York, NY: Cambridge University Press.

Watts, D., & Strogatz, S. (1998). Collective dynamics of 'small-world' networks. *Nature*, *393*, 440-442. doi:10.1038/30918

Worrell, J., Wasko, M., & Johnston, A. (2013). Social network analysis in accounting information systems research. *International Journal of Accounting Information Systems*, *14*(2), 127-137. doi:10.1016/j.accinf.2011.06.002

Zajocs, R., & Edwards, E. (2006). What explains community coalition effectiveness? A review of the literature. *American Journal of Preventive Medicine*, *30*(4), 351-361. doi:10.1016/j.amepre.2005.12.004

ARTIGOS

Submetido 29.08.2016. Aprovado 03.07.2017
Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico convidado: Garibaldi Gurgel Junior

Versão original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180103

IMPLEMENTAÇÃO DO *LEAN HEALTHCARE*: EXPERIÊNCIAS E LIÇÕES APRENDIDAS EM HOSPITAIS BRASILEIROS

Lean healthcare implementation: Experiences and lessons learned from Brazilian hospitals

Implementación del lean healthcare: Experiencias y lecciones aprendidas en hospitales brasileños

RESUMO

Este artigo tem como principal objetivo analisar como ocorreu o processo de implementação do *lean healthcare* em três hospitais brasileiros que exerceram um papel pioneiro na aplicação desse sistema. Foi utilizada a abordagem metodológica do estudo de caso, adotando como técnicas de coleta de dados entrevistas, análise documental e observação. Os resultados evidenciaram que os processos de implementação da produção enxuta nos três hospitais tiveram muitas semelhanças, seja nos fluxos de pacientes, materiais ou informações. Por meio da pesquisa, foi possível extrair diretrizes quanto à aplicação das técnicas e dos princípios enxutos de modo a fornecer suporte às operações hospitalares na implementação da produção enxuta.

PALAVRAS-CHAVE | Produção enxuta, *lean healthcare*, operações de serviços, operações hospitalares, estudos de caso.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the process of implementing lean healthcare in three Brazilian hospitals that have played a pioneering role in the implementation of this system. We adopted the case study approach and collected data through interviews, document analysis, and observation. The results showed that the processes of implementation of lean healthcare in the hospitals shared many similarities in terms of the flow of patients, materials, or information. Finally, it was possible to obtain some guidelines for the application of lean principles and techniques in order to facilitate the implementation of lean healthcare in hospital operations.

KEYWORDS | *Lean production, lean healthcare, service operations, healthcare operations, case studies.*

RESUMEN

Este artículo tiene como principal objetivo analizar cómo se dio el proceso de implementación del lean healthcare en tres hospitales brasileños que desempeñaron un papel pionero en la aplicación de dicho sistema. Se utilizó el abordaje metodológico del estudio de caso, y se adoptaron como técnicas de recolección de datos entrevistas, análisis documental y observación. Los resultados evidenciaron que los procesos de implementación del lean healthcare en los tres hospitales han tenido muchas semejanzas, ya sea en los flujos de pacientes, material o información. Finalmente, mediante la investigación, fue posible extraer directrices respecto a la aplicación de las técnicas y de los principios lean a los efectos de proporcionar soporte a las operaciones hospitalarias en la implementación del lean healthcare

PALABRAS CLAVE | *Producción ajustada, lean healthcare, operaciones de servicios, operaciones hospitalarias, estudios de caso.*

TATYANA KARLA OLIVEIRA RÉGIS
tatyana_regis@yahoo.com.br
ORCID: 0000-0001-5553-6935

CLÁUDIA FABIANA GOHR
claudiagohr@ct.ufpb.br
ORCID: 0000-0001-9774-7140

LUCIANO COSTA SANTOS
luciano@ct.ufpb.br
ORCID: 0000-0002-7271-8607

Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Engenharia de Produção – João Pessoa – PB, Brasil

 CC BY ISSN 0034-7590

INTRODUÇÃO

Os serviços de saúde no Brasil foram ampliados nos últimos anos, embora os investimentos públicos nesse setor ainda sejam insuficientes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2013), caracterizando a baixa qualidade (Cunha & Corrêa, 2013). Há, no País, 2,3 leitos por 1.000 habitantes, o que não corresponde à meta recomendada pelo Ministério da Saúde, representando um desafio para o fornecimento de assistência adequada (IBGE, 2013). Os serviços de saúde no Brasil também apresentam muitas ineficiências relacionadas à sua gestão: dos mais de 6 mil hospitais brasileiros, apenas 259 receberam a certificação de acreditação hospitalar concedida pela Organização Nacional de Acreditação (ONA, 2017).

A baixa qualidade dos serviços de saúde e a necessidade de uma gestão mais efetiva sobre os recursos fizeram com que alguns métodos e ferramentas comumente adotados na manufatura fossem adaptados para a área de saúde, destacando-se a produção enxuta (PE) (Cunha & Corrêa, 2013; Haddad, Gregory, & Wickramasinghe, 2014), sendo reconhecida pelo termo *lean healthcare* (Suárez-Barraza, Smith, & Dahlgaard-Park, 2012). A PE é um sistema de gestão focado na eliminação de desperdícios e na criação de valor para todos os *stakeholders*, portanto, quando aplicada em serviços de saúde, pode melhorar o desempenho e a competitividade dessas organizações (Hicks, McGovern, Prior, & Smith, 2015; Zidel, 2006).

A literatura sobre *lean healthcare* é bastante vasta, entretanto as informações sobre como implementar a PE não são claras, o que dificulta o reconhecimento de quais as melhores técnicas ou métodos de aplicação mais apropriados às características das operações de saúde. Costa, Filho, Rentes, Bertani e Mardegan (2015) analisarem cinco processos de dois hospitais brasileiros que implementaram a PE, entretanto não demonstraram a sequência detalhada de etapas para a implementação das práticas enxutas, tampouco extraíram experiências que pudessem ser traduzidas em diretrizes com potencial de auxiliar outras operações de saúde na implementação da PE. Além disso, Radnor, Holweg e Waring (2012) afirmam que a maioria dos estudos sobre *lean healthcare* não é comparativa, sendo desenvolvida, na maioria das vezes, por meio de estudos de casos isolados.

Diante do exposto, este artigo tem como principal objetivo analisar como ocorreu o processo de implementação da PE em três hospitais brasileiros que exerceram um papel pioneiro na aplicação desse sistema. A partir dessa investigação, pretende-se identificar experiências em comum que permitam extrair diretrizes quanto à aplicação da PE, de modo a fornecer suporte aos hospitais que desejarem implementar esse modelo de gestão e a contribuir para a literatura acadêmica, ainda pouco detalhada no que se refere à implementação do *lean healthcare*.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: após esta introdução, é apresentado um breve referencial teórico sobre *lean healthcare*. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, seguidos da apresentação dos estudos de casos. Os resultados são discutidos e posteriormente se extraem as diretrizes de implementação (tratadas aqui como "lições aprendidas"). Por fim, as conclusões são apresentadas.

LEAN HEALTHCARE

Shingo (1996) define a PE como um sistema de gestão da produção que visa à eliminação total das perdas. As perdas consistem em atividades que consomem recursos, geram custo e não adicionam nenhum valor ao produto (Ohno, 1997; Shingo, 1996). Womack, Byrne, Fiume, Kaplan e Toussaint (2005) também a consideram uma estratégia de gestão aplicável aos serviços, uma vez que seus princípios podem resultar na melhoria dos processos de qualquer organização.

A PE reúne um conjunto de princípios e técnicas, estando os princípios associados à filosofia da empresa e constituindo os alicerces que direcionam as ações estratégicas enxutas, enquanto as técnicas são os meios pelos quais os princípios são atingidos e mantidos (Godinho, 2004). Os princípios são: determinar o valor para o cliente, definir o fluxo de valor, manter o fluxo contínuo, produção puxada, integração da cadeia de fornecedores, foco na qualidade, gerenciamento visual, uso de tecnologia que atenda a funcionários e processos, desenvolvimento dos recursos humanos e melhoria contínua (Godinho, 2004; Liker, 2008; Shingo, 1996; Womack et al., 2005; Zidel, 2006). Já as técnicas são: mapeamento do fluxo de valor (MFV), *just in time*, *kanban*, autonomação (*jidoka*), 5s, padronização, nivelação da carga de trabalho (*heijunka*), tecnologia de grupo e *layout* celular, trabalhar de acordo com *o takt time*, troca rápida de ferramentas (TRF), controle de qualidade zero defeito, manutenção produtiva total, controle visual, trabalho em equipe e trabalhadores multifuncionais, *empowerment* (autonomia) e *kaizen* (Godinho, 2004; Liker, 2008; Womack et al., 2005). O MFV é uma técnica com intensa utilização tanto na manufatura como em serviços. Rother e Shook (2003), criadores da técnica, afirmam que, por meio de sua adoção, são mapeados os fluxos de todos os materiais e informações, sendo utilizada com a finalidade de comunicação, de planejamento de negócios e de gestão de processos de mudança e melhorias.

Os hospitais são considerados organizações complexas, destinadas ao diagnóstico e ao tratamento de doentes, portanto previnem doenças, promovem a saúde, proporcionam a prática

 CC BY ISSN 0034-7590

e o treinamento dos profissionais, e desenvolvem pesquisas (Malagón-Londoño, Morera, & Laverde, 2000). A PE considera que o processo principal é aquele que cria o valor desejado pelo cliente, e, no caso dos hospitais, os processos principais são responsáveis pela reabilitação da saúde (processos técnicos), enquanto os demais são apoiadores do serviço central (Aronsson, Abrahamsson, & Spens, 2011; Kollberg, Dahlgaard, & Brehmer, 2007; Meredith, Amy, Paul, Fraser, & Mairi, 2011).

Na literatura sobre *lean healthcare*, o processo com o maior número de aplicações da PE é o de emergência (Holden, 2011), pois é considerado altamente ineficiente (Dickson, Anguelov, Vetterick, Eller, & Singh, 2009), além de necessitar da resolução de diversos problemas, como superlotação, atrasos, baixa qualidade de atendimento e segurança do paciente, altos custos etc. (Holden, 2011). No entanto, possui demanda estável, facilitando na aplicação da PE. Ben-Tovim et al. (2008), por exemplo, descreveram o processo de aplicação da PE em um hospital da Austrália, iniciada nos processos de emergência por meio de três etapas: obtenção de conhecimento técnico, estabilização de altos volumes de atendimento e normalização e sustentabilidade das mudanças, sendo posteriormente expandida para outros setores. Como consequência, o hospital obteve aumento de 40% para 80% de pacientes que permanecem na emergência apenas um dia; aumento do número de pacientes atendidos na emergência; e redução do número de pacientes que deixam o departamento de emergência por demora de atendimento.

Os processos cirúrgicos também foram foco da PE, como se observa no trabalho de Teichgräber e Bucourt (2012), que investigaram o processo de aquisição e implantação de *stents* endovasculares nos serviços de cardiologia intervencionista. Após a aplicação do MFV, verificaram que, das 13 atividades do processo, apenas duas adicionavam valor, cinco eram desnecessárias e seis eram necessárias, entretanto não agregavam valor. Ao final, elaboraram o MFV para um estado futuro desejado, eliminando as perdas do processo por meio da produção puxada.

Sullivan, Soefje, Reinhart, McGeary e Cabie (2014) analisaram a implementação da PE na farmácia de um hospital de oncologia nos EUA que passava por um período de expansão do serviço de quimioterapia e onde, devido ao aumento no volume de medicamentos, era necessário aumentar a capacidade dos serviços farmacêuticos. Após a implementação do MFV, foram eliminadas seis atividades que não agregavam valor, assim o *lead time* do fluxo passou de 91 minutos para 71 minutos.

Muitos outros processos também têm sido alvo da PE, como internação hospitalar (Carter et al., 2012); ambulatórios (Laganga, 2011); laboratórios (Papadopoulos, Radnor, & Merali, 2011); serviços de radiologia (Kruska, Reedy, Pascal, Rosen, & Boiselle, 2012); e serviços de enfermagem (Mizuno, Yoshikawa, Yomogida, Morio, & Sakai, 2012; Radnor et al., 2012; Toussaint, 2009).

Nas pesquisas apresentadas, observa-se que a implementação da PE traz resultados positivos, mas o foco é na aplicação de técnicas enxutas de maneira isolada, ou seja, focando processos específicos. Não se verificam, portanto, implementações da PE de maneira sistêmica, vinculadas ao planejamento estratégico (Burgess & Radnor, 2013; Radnor et al., 2012). As pesquisas também demonstram uma aplicação predominante do MFV e *kaizen* (Ben-Tovim et al., 2008; Dickson et al., 2009; Holden, 2011; Ng, Vail, Thomas, & Schmidt, 2010; Radnor et al., 2012; Tejedor-Panchon et al., 2014). Dessa forma, embora seja abrangente no relato da aplicação de técnicas enxutas, a literatura deixa uma lacuna ao omitir a forma como essas técnicas foram integradas em um processo completo de implementação do *lean helthcare*.

A análise da literatura sobre *lean helthcare* permitiu extrair alguns aspectos discutidos pelos autores, sendo denominados, neste artigo, categorias de pesquisa que estão relacionadas ao processo de implementação da PE em operações hospitalares (Quadro 1).

Quadro 1. **Categorias de pesquisa**

Categorias	Processo de implementação	Autores
História e trajetória de implementação	- Fatores motivacionais - Estrutura de implementação	Bertani (2012); Carter et al. (2012). Radnor et al. (2012); Burgess e Radnor (2013).
Implementação das técnicas enxutas	- Perdas nos processos - Processos hospitalares *versus* técnicas enxutas - Resultados alcançados - Dificuldades	Jimmerson (2010); Graban (2013); Ben-Tovim et al. (2008); Teichgräber e Bucourt (2012); Laganga (2011); Sullivan et al. (2014).
Desenvolvimento da cultura de melhoria	- Capacitação dos recursos humanos - Comprometimento dos recursos humanos	Bertani (2012); Papadopoulos et al. (2011).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa exige um exame profundo e exaustivo de todo o processo de implementação da PE, o que faz do estudo de caso de natureza qualitativa um método adequado. Foram selecionados três hospitais localizados no Estado de São Paulo (identificados por A, B e C) que tinham declarado publicamente ter adotado a PE. Na seleção dos casos, também foi levada em consideração a possibilidade de se obterem resultados semelhantes (Yin, 2005) e de se convergir para a identificação de elementos comuns ao processo de implementação. Após a seleção dos casos, foi possível apresentar as informações gerais dos três hospitais (Quadro 2, que apresenta, entre outras informações, a data de início do processo de implementação da PE).

Quadro 2. **Informações gerais dos casos**

Informações	Casos		
	A	B	C
Tipo	Filantrópica de médio porte	Privado de grande porte (serviços particulares ou convênios)	Privado
Fundação	1920	1945	1995
Funcionários	600	1650	150
Serviços	Assistência oncológica (tratamentos do câncer: cirurgias, quimioterapias, radioterapias e exames) por meio do Sistema Único de Saúde (SUS)	Foco em cardiologia, neurologia, oncologia, urgências, trauma/ortopedia, transplante de rins, pâncreas e fígado. Realiza transplantes e exames pelo SUS. Instituto de ensino e pesquisa	Especializados no diagnóstico e no tratamento de câncer. Responsável pelo serviço de oncologia de um hospital estadual (denominado Hospital C1)
Características	Dois prédios: ambulatório (capacidade de 210 consultas por dia) e hospital (76 leitos e 4 salas cirúrgicas)	30 mil m² de área, 258 leitos operacionais, 68 leitos de UTI, capacidade de realizar 1.000 cirurgias/mês, 1.160 internações/mês e 6.050 atendimentos/mês no processo de emergência	Não informado
Início da PE	2011	2013	2008

Optou-se por um estudo de casos múltiplos, pois proporcionam resultados mais convincentes do que estudos de caso únicos (Yin, 2005). Os casos atuaram de maneira semelhante aos experimentos múltiplos, apresentando resultados similares, o que permitiu a replicação literal, caracterizando a validade externa (Yin, 2005). Os resultados também foram baseados nas evidências obtidas de múltiplas fontes (entrevistas semiestruturadas e não estruturadas; documentos como reportagens de revistas e documentos de circulação interna; e observações assistemáticas realizadas *in loco*), levando à validade de constructo (Yin, 2005).

Para ampliar a confiabilidade, foi desenvolvido um protocolo com os instrumentos de coleta de dados que foram adotados e outras informações gerais (Yin, 2005), além das categorias de pesquisa que auxiliaram o desenvolvimento do roteiro de entrevista (Quadro 1). As entrevistas foram aplicadas aos gestores, conforme se verifica no Quadro 3, que também apresenta outros detalhes sobre a coleta de dados.

Quadro 3. **Informações da coleta de dados**

Caso	Entrevistados	Instrumentos de coleta	Duração da entrevista
a	Coordenadora de qualidade	Entrevistas semiestruturadas, análise documental e observações assistemáticas	1h30 e 1 h
	Coordenadora da radioterapia		1h05
B	Coordenadora de qualidade		2h30 e 30 min
C	Gerente de qualidade	Entrevista não estruturada, observações assistemáticas	1h05

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo a análise dos dados realizada *within case* (em que se verificou como cada hospital implementou a PE) e *cross case* (quando os casos foram comparados e contrastados entre si, os resultados foram confrontados com a teoria, permitindo a identificação das lições aprendidas) (Yin, 2005). Os dados foram agregados e analisados por meio de análise de conteúdo, o que permitiu identificar as categorias de pesquisa, respaldadas no referencial teórico. A análise de conteúdo é uma técnica de análise de textos e de discursos transcritos por meio da codificação das informações em categorias predefinidas, buscando analisar o conteúdo de maneira sistemática, objetiva e confiável (Papworth, Milne, & Boak, 2009).

RESULTADOS

Hospital A

A motivação para a implantação da PE surgiu quando uma consultoria entrou em contato com o diretor oferecendo serviços gratuitos por um ano em busca da experiência com a implantação *lean healthcare*. O hospital aceitou e, após um ano, contratou a consultoria, que permaneceu até fevereiro de 2014. Atualmente, a mentalidade enxuta está sendo desenvolvida pelos funcionários sob a liderança da gestão da qualidade.

O processo foi vinculado ao planejamento estratégico, sendo as metas *lean* compatíveis com os objetivos estratégicos. Um *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido no início da implementação da PE, sendo focado para os processos de serviços ambulatoriais e médicos especializados (SAME), quimioterapia, radioterapia e exames. O BSC apresentou objetivos relacionados à PE nas quatro perspectivas: clientes, processos internos, conhecimento e aprendizado, e financeira.

A implementação ocorreu por meio da metodologia *Define*, *Measure*, *Analyze*, *Improve and Control* (DMAIC – utilizada para conduzir projetos Seis Sigma, na gerência de projetos de melhoria), iniciando pelo fluxo do paciente quimioterápico (serviço-chave para o tratamento do câncer e rentabilidade). As metas do primeiro projeto enxuto foram: reduzir o tempo de espera, aumentar a capacidade do processo e estruturar o setor, sendo estendido para os processos de radioterapia posteriormente.

Foram realizadas reuniões de conscientização e treinamentos com os funcionários envolvidos no fluxo do paciente quimioterápico por três meses. Inicialmente, foram treinados o gestor e o enfermeiro-chefe e, posteriormente, os demais funcionários. Os treinamentos eram realizados em um dia ou em uma semana e possuíam caráter teórico e prático (a prática ocorria por meio dos projetos de melhoria). Os treinamentos não tinham periodicidade, sendo realizados à medida que eram necessários ajustes ou novos projetos de melhoria.

As primeiras técnicas implementadas foram o MFV e o *kaizen*. Por meio do MFV nos processos de quimioterapia e radioterapia, foram identificadas perdas, sendo as técnicas enxutas aplicadas com a finalidade de eliminá-las (Quadro 4).

Quadro 4. **Técnicas enxutas – Hospital A**

Processos	Técnicas	Resultados
Quimioterapia	MFV, *kaizen*, 5S, nivelação da carga de trabalho, padronização, trabalho em equipe e trabalhadores multifuncionais, controle visual e controle de qualidade zero defeito.	Aumento da capacidade de aplicação de quimioterapia de 23%. Redução do tempo de espera do paciente para infusão da quimioterapia para 1 h. Redução do tempo de carregamento das poltronas de 40 mim.
Triagem	MFV, *kaizen*, nivelamento da carga de trabalho e padronização.	*
Autorização de Procedimentos de Alta Complexidade (APAC)	MFV, *kaizen*, padronização.	Redução de 74%, ou até 28 dias no *lead time* do paciente.
Recepção	MFV, *kaizen*, 5S, padronização e controle de qualidade zero defeito.	*
Controle de prontuários		
Laboratórios		Redução de 90% no prazo dos exames.
Farmácia	5S, padronização e controle de qualidade zero defeito.	Aumento da produtividade na manipulação dos medicamentos.
Radioterapia	MFV, *kaizen*, padronização, gestão visual, 5S, TRF, controle de qualidade zero defeito.	Redução do tempo de espera de 50 min para 20 min. Criação de uma recepção.

* Processos cujos resultados não foram detalhados.

 CC BY ISSN 0034-7590

Após a implementação das técnicas, o hospital começou a programar as quimioterapias adequadamente, alocando os pacientes que necessitam de maior tempo de quimioterapia nos primeiros horários, assim o tempo de espera passou de 4 h pra 1 h. Já no processo de radioterapia, antes da implementação da PE, os funcionários tinham que desempenhar atividades burocráticas e administrativas, assim como acompanhar a aplicação da radioterapia, aumentando o tempo de ciclo da aplicação e o tempo de espera do paciente em fila. Após a implementação, foram criados uma recepção e vestiários dentro das salas (pois enquanto um paciente está saindo da máquina outro já está se trocando para entrar nela – redução de *setup*). Com essas mudanças, obteve-se uma redução do tempo de espera do paciente de 50 min para 20 min.

A sustentabilidade das melhorias foi obtida por meio da padronização das atividades, definição de responsáveis e das metas dos projetos, e acompanhamento dos indicadores de desempenho (elaborados antes das intervenções). O DMAIC proporcionou a sustentabilidade das melhorias à medida que eram implantadas e posteriormente analisadas, dando início a um novo ciclo de melhorias.

Hospital B

A motivação partiu da alta gestão, quando percebeu a necessidade de revisar os processos, sendo contratada uma funcionária para implementar a PE (coordenadora da qualidade). As metas estabelecidas foram: prestar serviços de saúde com excelência e reduzir custos internos, aumentando a eficiência operacional, tornando-se mais competitivo no mercado. Uma consultoria indicada pela Johnson & Johnson, empresa fornecedora de fios cirúrgicos, foi contratada por seis meses. Atualmente, a PE vem sendo desenvolvida pelos colaboradores do hospital sob a liderança da coordenadora de qualidade.

A implementação foi vinculada ao planejamento estratégico, que foi desenvolvido pela alta gestão e por gestores operacionais, estando inserido no *Enterprise Resource Planning* (ERP). O vínculo ao planejamento estratégico ocorreu por meio da inserção da PE como uma ação para o alcance do objetivo (aumentar a produtividade de todos os processos, reduzindo custos). A estrutura de implementação também adotou o método de melhoria DMAIC.

No início, foram realizadas várias reuniões de conscientização com os gestores, sendo definido, posteriormente, que o fluxo do paciente submetido à cirurgia eletiva por vídeo seria o escopo do primeiro projeto, por ser uma cirurgia de alto volume. Para implementação das técnicas, foi necessário treinar e capacitar os profissionais envolvidos nesse fluxo. O hospital dispõe de um setor de educação continuada que planeja os treinamentos para execução dos projetos enxutos, e a gestão de qualidade fornece tais treinamentos teóricos e práticos por meio dos projetos enxutos e da simulação de uma fábrica de macarrão, na qual utilizam robôs feitos com brinquedos de montagem. O foco inicialmente foram o 5S e as sete perdas da PE (superprodução, transporte, processamento, defeitos, estoque, movimentação e espera). Atualmente, 30% dos colaboradores foram treinados, e todos os colaboradores, quando admitidos, recebem as primeiras instruções sobre a PE, objetivando o desenvolvimento da cultura de melhoria contínua.

O primeiro projeto de melhoria foi composto de 12 subprojetos, abrangendo todo o fluxo do paciente submetido à cirurgia eletiva por vídeo (compreendendo desde o agendamento cirúrgico até a alta do paciente). Cada projeto foi executado por uma equipe multidisciplinar, que trabalhou um processo do fluxo cirúrgico, sendo desenvolvidos os seguintes projetos: agendamento cirúrgico; recepção do paciente; gerenciamento de leitos; admissão do paciente na unidade de internação; processo de alta (de quando o médico prescreve a alta até a saída do paciente, entrada a higienização do quarto e liberação a novo paciente); centro cirúrgico: central de esterilização, recuperação pós-anestésica; sala *lean*; melhoria no transporte do paciente (do transporte da recepção até a unidade de internação, da internação até o centro cirúrgico, da unidade de internação até laboratório para realização de exames); fluxo de informação; redesenho dos suprimentos; fluxo de OPME (órteses, próteses, material especial), considerado um fluxo de custos elevados; manutenção total (foco em programar as manutenções preventivas dos equipamentos); e gestão visual.

O escopo de todos os projetos, participantes e metas foi previamente definido, sendo elaborada uma projeção de que o ganho anual seria de R$ 34,5 milhões em redução de custos, sendo R$ 25 milhões apenas no processo cirúrgico.

Antes da implementação das técnicas, foi utilizado o *Supplier, Input, Process, Output and Customer* ([SIPOC] - consiste em descrever esses aspectos para um macroentendimento do processo). Posteriormente, foi utilizada a técnica Voz do Cliente (VOC), que consiste em conversar com os principais clientes sobre a qualidade dos bens ou serviços fornecidos. Em seguida, as técnicas *kaizen* e MFV foram implementadas, seguidas pelo 5S (após o 5S, foram retiradas cinco toneladas de lixo, entre equipamentos e papéis). O Quadro 5 relaciona as técnicas implementadas e os resultados do fluxo do paciente submetido à cirurgia eletiva por vídeo.

CC BY

ISSN 0034-7590

Quadro 5. **Técnicas enxutas – Hospital B**

Processos	Técnicas	Resultados
Agendamento cirúrgico	MFV, *kaizen*, 5S, padronização, nivelamento da carga de trabalho, trabalhar de acordo com o *takt time*, controle de qualidade zero defeito e *layout* celular.	Redução do tempo de espera, redução de 28% no número de cirurgias canceladas.
Recepção do paciente	MFV, *kaizen*, 5S, padronização, trabalhar de acordo com o *takt time*, controle visual e controle de qualidade zero defeito.	Redução do tempo de espera.
Gerenciamento de leitos	MFV, *kaizen*, 5S, padronização, nivelamento da carga de trabalho, trabalhar de acordo com o *takt time*, controle de qualidade zero defeito e controle visual	Redução do tempo de giro de leito de 5h30 para 2h30, crescimento de 300% no número de vagas cedidas e redução de 56% no tempo de higienização do leito.
Admissão do paciente na unidade de internação	MFV, *kaizen*, 5S, padronização, trabalhar de acordo com o *takt time*, controle visual e controle de qualidade zero defeito.	Redução de tempos.
Processo de alta		*
Centro cirúrgico: central de esterilização, recuperação pós-anestésica	MFV, *kaizen*, 5S, padronização, trabalhar de acordo com o *takt time*, controle de qualidade zero defeito, autonomação, TRF, manutenção produtiva total, controle visual, *layout* celular.	Projeto da sala *lean* (por meio de um piloto. verificou-se que houve uma redução no tempo de giro de 100 min para 16 min), eliminação do retrabalho da farmácia.
Transporte do paciente	MFV, *kaizen*, 5S, padronização, trabalhar de acordo com o *takt time*, manutenção produtiva total, controle de qualidade zero defeito.	*
Fluxo de informação	MFV, *kaizen*, 5S, padronização, trabalhar de acordo com o *takt time*, controle visual, controle de qualidade zero defeito.	*
Suprimentos	MFV, *kaizen*, 5S, layout celular, padronização, trabalhar de acordo com o *takt time*, controle de qualidade zero defeito, controle visual, *kanban*.	Redução de 3% do estoque, desativação da farmácia que atendias a UTIs e criação de uma nova UTI com 10 leitos. Desativação das quatro farmácias satélites e utilização de carrinhos beira-leito.
Fluxo de OPME	MFV, *kaizen*, 5S, padronização, trabalhar de acordo com o *takt time*, controle visual e controle de qualidade zero defeito.	*
Central de guias	Tecnologia de grupo e *layout* celular.	*
Faturamento		*

* Processos cujos resultados não foram detalhados na pesquisa de campo.

Ao utilizar a sala cirúrgica tradicional, a farmácia fornecia um carrinho com os medicamentos básicos, sendo necessária a presença de uma técnica de enfermagem para ir até ela buscar os medicamentos e materiais solicitados. Assim, uma das melhorias do processo cirúrgico foi o desenvolvimento da sala *lean*, que contém um supermercado (armário) com os medicamentos e materiais necessários para a realização de cinco cirurgias, o que contribuiu para a redução do tempo de *setup* de 100 min para 16 min. Também foram feitas demarcações na sala cirúrgica que facilitaram a higienização, que passou a ser feita durante o processo cirúrgico (reduzindo o tempo de *setup* entre cirurgias).

A implementação teve apoio da liderança (embora houvesse resistência dos funcionários, sendo os enfermeiros os mais resistentes, principalmente na UTI). Tal resistência foi contornada por meio dos treinamentos e acompanhamentos diários. Também foram elaborados indicadores de desempenho com a finalidade de avaliar os resultados alcançados, assim como sustentar as melhorias.

 CC BY ISSN 0034-7590

Hospital C

Entre os anos de 2006 e 2007, o hospital estava passando por um processo de certificação pela ONA, entretanto a preparação para atender aos requisitos da certificação estava aumentando o *lead time* dos processos, os custos e o volume de documentação. O diretor percebeu que os processos estavam confusos, complexos e que o volume de documentação tinha se tornado o maior entrave. Diante do problema, decidiu buscar informações sobre desperdícios no sistema de saúde.

O diretor acessou o artigo de Womack et al. (2005), por meio do qual entendeu que era possível melhorar os processos, aumentando qualidade e eficiência. Assim, estabeleceu uma parceria com o Lean Institute Brasil (LIB), que ainda não havia realizado trabalhos de implementação em *lean healthcare*. Com o apoio do LIB, o diretor começou a participar de eventos promovidos pela Wolkswagen, GM, Embraer, 3M etc., congressos nos EUA e, posteriormente, fez cursos de capacitação no Canadá, sendo o Hospital C atualmente *Lean Healthcare Black Belt* pelo Logistics Institute Canada.

A implementação teve os objetivos de melhorar a qualidade do atendimento ao paciente, agilizar os processos e eliminar os desperdícios, estando vinculada ao planejamento estratégico. Iniciou por meio do *Plan*, *Do*, *Correct and Act* (PDCA) e de um projeto piloto realizado no Hospital C1 com o objetivo de aumentar a capacidade do ambulatório. As primeiras técnicas implementadas foram *kaizen* e MFV, e, após algumas melhorias, obteve-se um aumento de 25% na agilidade de atendimento. Com o aumento da capacidade do ambulatório, foram criados gargalos nos processos de emergência, internação, centro de imagem etc., o que fez com que o hospital percebesse que não era suficiente melhorar um processo pontual, mas que as melhorias deveriam abranger toda a cadeia de valor.

Assim, os projetos passaram a ter o objetivo de melhorar toda a cadeia, sendo que hoje existem mais de 80 projetos de melhoria realizados, tanto no Hospital C1, o qual é responsável apenas pelo tratamento oncológico, como em todas as suas unidades. No Hospital C1, o resultado mais expressivo foi o aumento de 170% na capacidade de consultas, sem aumento de área física e admissão de funcionários, com uma redução superior a 40% em horas extras.

Todos os projetos têm a meta de reduzir, no mínimo, 50% de desperdícios, e verificou-se que houve reduções de: (i) 30% de desperdícios no processo de recepção de uma das clínicas; (ii) 90% de desperdícios no processo de guias; (iii) 70% do estoque; (iv) 80% de desperdícios no faturamento das guias; e (v) tempo de espera na radioterapia de 2h30 para 1 h. Destaca-se que o projeto no processo de radioterapia aumentou a eficiência das máquinas de 44% para 70%.

Os grupos de melhoria *kaizen* são organizados a partir do surgimento de um problema, todos os envolvidos são convocados a participarem do evento, e o resultado é um relatório A3 (ferramenta para propor soluções).

Os MFVs tinham como foco o aumento da segurança do processo (eliminando erros e desperdícios, e, consequentemente, aumentando a qualidade). Normalmente, a implantação do estado futuro ocorre por meio da utilização de outras técnicas enxutas e, no caso do Hospital C, foram adotados: 5S, padronização, controle visual, trabalhadores multifuncionais e controle de qualidade zero defeito.

O Hospital C realizou treinamentos que uniam a teoria à prática (a prática ocorria por meio dos projetos de melhoria, e a teoria era oferecida pelo LIB). Em 2009, o diretor executivo ministrou um curso sobre PE para 16 funcionários, com carga horária de 40 h. Após o curso, a equipe desenvolveu quatro projetos. Posteriormente, em 2010, outra equipe foi capacitada, sendo o foco desenvolver a cultura de melhoria, e não apenas projetos pontuais.

No ano de 2013, desenvolveu uma sociedade com um hospital da rede D'or, assumindo mais três unidades de radioterapia, dessa forma a gestão da PE no Hospital C deveria manter as pessoas desenvolvendo melhorias enxutas nas suas unidades e, ao mesmo tempo, desenvolver melhorias nas novas unidades. O Hospital C contou com o auxílio do LIB, que conduziu a ampliação da implementação da PE e a formação dos coordenadores de fluxo.

Atualmente, possui coordenadores do fluxo assistencial, de organização e trabalho, de informação e de materiais e equipamentos que são responsáveis por melhorias em toda a cadeia hospitalar. Também possui, em todos os seus processos, um quadro de gestão visual (gerenciamento da rotina), nos quais são inseridos os alertas de segurança (relatórios preenchidos quando ocorrem erros) e as ideias de melhorias. Semanalmente, os coordenadores de fluxo analisam os problemas e as ideias junto à equipe do processo, podendo gerar eventos *kaizen* e/ou relatórios A3. Havendo necessidade de *kaizen*, os problemas levantados são relatados à gestão da qualidade, que, em parceria com os coordenadores de fluxo, realiza o evento.

O hospital implementou a técnica controle visual, assim, além do gerenciamento da rotina, adotou quadros com: controle de indicadores de desempenho (baseado nas quatro dimensões do cuidado: pessoas, segurança, qualidade e eficiência), rastreamento de prontuários, controle do faturamento, manutenções preventivas, controle de atividades da recepção e

 CC BY ISSN 0034-7590

vários controles do processos dispostos no local de trabalho, como *rounds* diários (perguntas padronizadas baseadas nas quatro dimensões do cuidado), instruções de trabalho, desempenho mensal, *Failure, Mode and Effects Analysis* (FMEA – processo sistemático que permite identificar e prevenir problemas) no processo de recepção etc. (Quadro 6).

Quadro 6. **Técnicas enxutas – Hospital C**

Processos	Técnicas	Resultados
Recepção	MFV, *kaizen*, controle visual, 5S, padronização, controle de qualidade zero defeito, trabalho em equipe e trabalhadores multifuncionais.	Redução de 30% de desperdícios.
Central de guias	MFV, *kaizen*, controle visual, 5S, padronização, controle de qualidade zero defeito.	Redução de 90% de desperdícios.
Suprimentos	MFV, *kaizen*, controle visual, 5S, padronização, controle de qualidade zero defeito.	Redução de 70% do estoque.
Faturamento	MFV, *kaizen*, controle visual, 5S, padronização, controle de qualidade zero defeito, trabalho em equipe e trabalhadores multifuncionais.	Faturamento em tempo real.
Ambulatórios	MFV, *kaizen*, controle visual, 5S, padronização e controle de qualidade zero defeito.	Aumento de 170% na capacidade de consultas.
Farmácia		*
Laboratórios		
Emergência		
Quimioterapia		
Radioterapia	MFV, *kaizen*, controle visual, 5S, padronização, controle de qualidade zero defeito e TRF.	Redução do tempo de espera para radioterapia de 2h30 para 1 h. Aumento da eficiência das máquinas da radioterapia de 44% para 70%.
Manutenção	Controle visual, 5S, padronização e controle de qualidade zero defeito.	*
Lavanderia	5S	*

* Processos cujos resultados não foram detalhados.

DISCUSSÕES E LIÇÕES APRENDIDAS

O processo de implementação da PE nos três casos apresentou muitas semelhanças, por exemplo, por meio da aplicação do MFV foram identificadas atividades que não agregavam valor aos processos. Assim, verificou-se que houve reduções de *lead time* (como no processo de quimioterapia e radioterapia – Hospital A) e redução de *setup* no processo cirúrgico (Hospital B).

Em todos os casos, a implementação ocorreu vinculada ao planejamento estratégico, por meio de um método cíclico de melhoria contínua (PDCA, no caso C, e DMAIC, nos casos A e B). Ocorreram também treinamentos teóricos e práticos, organizados pelas consultorias e gestores de qualidade. A alta gestão esteve envolvida, sendo a implementação iniciada por um processo problemático, com alto volume ou crítico à rentabilidade. Foram desenvolvidos projetos de melhoria com escopo delimitado, participantes selecionados e metas definidas. Embora os projetos tivessem uma meta e, consequentemente, um resultado benéfico, o foco da alta gestão foi implantar a PE de maneira sistêmica e desenvolver uma mudança cultural, promovendo a assimilação da cultura de melhoria contínua.

Como o MFV permite a identificação das perdas nos processos, os projetos iniciaram com essa técnica em conjunto com o *kaizen*. As operações realizaram intervenções nos processos, implantando simultaneamente outras técnicas enxutas. Em cada hospital, a implementação iniciou em um processo diferente: Hospital A, no fluxo do paciente quimioterápico; Hospital B, no fluxo do paciente cirúrgico; e Hospital C, no processo ambulatorial. O Quadro 7 apresenta os processos com maior aplicação de técnicas enxutas.

Quadro 7. **Processos e técnicas implementadas**

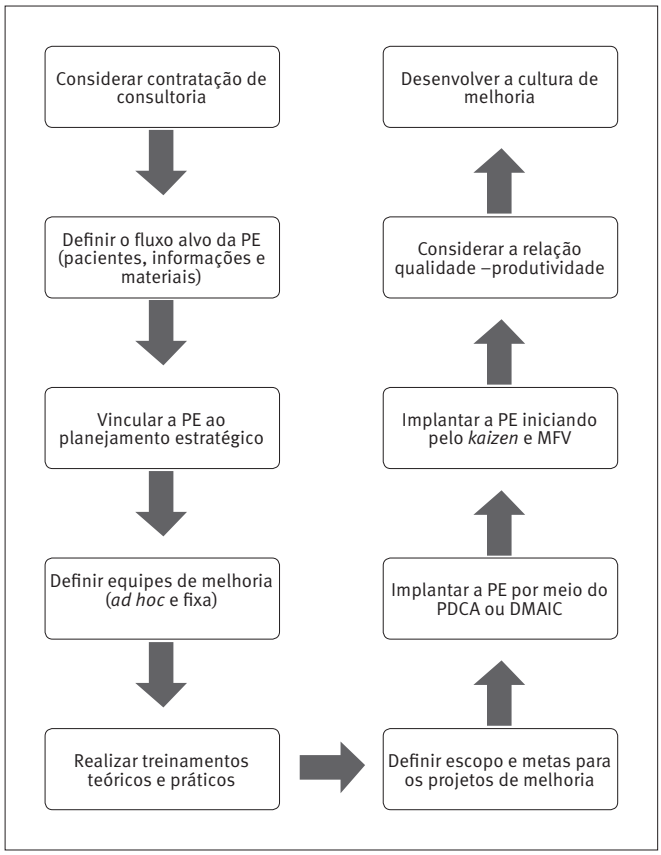
Processos	Hospital	Técnicas aplicadas	Quantidade de técnicas
Quimioterapia	A	MFV, *kaizen*, 5S, nivelamento da carga de trabalho, padronização, trabalho em equipe e trabalhadores multifuncionais, controle visual e controle de qualidade zero defeito.	8
	C	MFV, *kaizen*, controle visual, 5S, padronização e controle de qualidade zero defeito.	6
Radioterapia	A	MFV, *kaizen*, padronização, controle visual, 5S, controle de qualidade zero defeito.	6
	C		
Laboratórios	A	MFV, *kaizen*, 5S, padronização e controle de qualidade zero defeito.	5
	C	MFV, *kaizen*, controle visual, 5S, padronização, controle de qualidade zero defeito.	6
Farmácia	A	5S, padronização e controle de qualidade zero defeito.	3
	B	MFV, *kaizen*, 5S, layout celular, padronização, trabalhar de acordo com o *takt time*, controle de qualidade zero defeito, controle visual, *kanban*.	9
	C	MFV, *kaizen*, controle visual, 5S, padronização e controle de qualidade zero defeito.	6
Recepção	A	MFV, *kaizen*, 5S, padronização e controle de qualidade zero defeito.	5
	B	MFV, *kaizen*, 5S, padronização, trabalhar de acordo com o *takt time*, controle visual e controle de qualidade zero defeito.	7
	C	MFV, *kaizen*, controle visual, 5S, padronização, controle de qualidade zero defeito, trabalho em equipe e trabalhadores multifuncionais.	7
Central de guias	B	Tecnologia de grupo e *layout* celular.	1
	C	MFV, *kaizen*, controle visual, 5S, padronização, controle de qualidade zero defeito.	6
Faturamento	B	Tecnologia de grupo e *layout* celular.	1
	C	MFV, *kaizen*, controle visual, 5S, padronização, controle de qualidade zero defeito, trabalho em equipe e trabalhadores multifuncionais.	7

A partir da análise dos casos, foi possível elaborar a Figura 1, que apresenta as experiências em comum em relação ao "como" ocorreu o processo de implementação da PE. Dessa forma, partir da Figura 1, foi possível extrair diretrizes em relação ao processo de implementação do *lean healthcare* que podem auxiliar as operações hospitalares que têm a intenção de melhorar a qualidade e eficiência da assistência.

CC BY

ISSN 0034-7590

Figura 1. **Experiências em comum em relação ao processo de implementação da PE**



- A implantação deve abranger os fluxos de pacientes, materiais e informações. Nos processos de cirurgia, emergência, quimioterapia, ambulatório, entre outros, o paciente é processado. No almoxarifado, farmácia, laboratórios, OPME e lavanderia, ocorre o processamento de materiais. As informações, por sua vez, são o foco da transformação nos processos de controle de prontuários, agendamento cirúrgico, gerenciamento de leitos, central de guias e faturamento.

- Contratar consultoria especializada. O olhar externo pode ser um fator-chave para o sucesso da implantação, especialmente em organizações nas quais o corpo técnico não tem experiência com filosofia *lean*. No Hospital A, iniciou com o auxílio direto de consultores, o qual permaneceu por três anos; o Hospital B teve apoio de uma empresa de consultoria na fase inicial e o Hospital C teve a participação direta de consultores apenas seis anos após o início da implementação, no momento em que passava por uma ampliação.

- Estabelecer equipes de melhoria (*ad hoc*) e equipe fixa para gestão do processo. Nos três hospitais, foram verificadas formações de equipes *ad hoc* para conduzir os projetos. No Hospital A, ocorreu a formação de uma equipe fixa para liderar a implantação desde a fase inicial. O Hospital C também estabeleceu uma equipe fixa para esse fim, composta pelo gestor da qualidade e por quatro coordenadores de fluxo.

- Vincular ao planejamento estratégico para promover maior comprometimento. Verificou- se que a implantação ocorreu vinculada ao planejamento estratégico, tornando-a mais eficiente por meio de ações para alcance dos objetivos de desempenho. Essa vinculação pode ser realizada pela equipe fixa responsável pela gestão do processo de implantação, pela consultoria e pelos gestores integrantes das equipes de melhoria.

- Adotar um método cíclico de melhoria contínua, PDCA ou DMAIC. A operacionalização dos métodos PDCA e DMAIC é análoga, assim tanto o projeto piloto quanto os demais podem ser executados eficientemente por meio desses métodos.

- Os projetos de melhoria devem ser realizados em processos críticos, com definição de escopo e metas. Em todos os casos, a alta gestão decidiu iniciar por um processo considerado problemático, com alto volume ou crítico à rentabilidade, baseando-se na vivência diária com os processos e nos indicadores disponíveis. A implantação foi operacionalizada por meio de projetos de melhoria com escopo, participantes e metas definidas, com o apoio da alta gestão.

- Realizar treinamentos teóricos e práticos. A prática pode consistir em aplicar o conhecimento por meio dos projetos de melhoria.

- As primeiras técnicas devem ser o *kaizen* e MFV. O MFV permite a identificação das perdas nos processos; posteriormente, para eliminar ou reduzir as perdas, as operações estudadas realizaram intervenções nos processos, implantando simultaneamente outras

técnicas (5S, padronização, nivelamento da carga de trabalho, controle visual, controle de qualidade zero defeito etc.).

- A implementação das técnicas enxutas deve considerar a relação qualidade-produtividade. A segurança dos processos e dos pacientes deve ser priorizada, ou seja, o aumento da produtividade só é viável quando não causa um impacto negativo na qualidade.

- Desenvolver a cultura de melhoria contínua. Embora os projetos tivessem uma meta e, consequentemente, um resultado, o foco da alta gestão foi implantar a PE de maneira sistêmica e desenvolver uma mudança cultural, promovendo a cultura de melhoria.

Assim como na literatura, os casos evidenciaram que a implementação da PE abrange os fluxos de pacientes, materiais e informações. Como os hospitais são organizações complexas, dificilmente a PE seria bem-sucedida se o foco de melhoria estivesse concentrado em apenas um tipo de fluxo. Mesmo que o fluxo de pacientes seja o mais representativo em alguns casos, ele não teria um bom desempenho sem o suporte dos fluxos de materiais e informações.

Quanto à estrutura de implementação, Bertani (2012) sugere a formação de equipes *ad hoc* e que seja estabelecida uma equipe interna fixa para gerenciar todo o processo. Corroborando a literatura, nos três casos, verificaram-se formações dessas equipes para conduzir os projetos. Concordando com Costa et al. (2015) e Bertani (2012), nos três casos, o comprometimento dos funcionários foi o fator crítico na implementação. Além disso, conforme sugere Zidel (2006), a implementação da PE iniciou com a contratação de uma empresa de consultoria.

CONCLUSÃO

Este artigo procurou verificar como ocorreu o processo de implementação da PE em três hospitais, com a finalidade de identificar experiências em comum que permitiram extrair diretrizes quanto à aplicação do *lean helthcare*. A literatura consultada negligencia as informações que permitem entender como ocorreu o processo de implementação em serviços de saúde. Assim, uma das contribuições deste artigo foi a análise do caminho percorrido pelos hospitais em busca do modelo de gestão enxuta.

Este trabalho permitiu interligar as pesquisas existentes, que geralmente mostravam as implementações do *lean healthcare* em partes (seja por técnicas isoladas ou enfatizando resultados positivos), mas omitindo a visão de todo o processo. Ao estudar em profundidade como ocorreu o processo de implementação, foi possível reconhecer alguns dos fatores que determinam o sucesso do *lean healthcare*, auxiliando a construção de uma base conceitual para esse processo.

Os casos relatados apresentaram algumas semelhanças com a literatura consultada, que considera que as primeiras técnicas enxutas implementadas devem ser o *kaizen* e MFV (Carter et al., 2012; Dickson et al., 2009; Laganga, 2011; Teichgräber & Bucourt, 2012). No entanto, as evidências empíricas desta pesquisa diferem dos resultados de Radnor et al. (2012) e Burgess e Radnor (2013), que afirmam que a implementação da PE não ocorre de maneira sistêmica e vinculada ao planejamento estratégico. A partir dos casos, foi possível constatar que, além de estar vinculada ao planejamento estratégico, a PE está alinhada com os objetivos operacionais e com o desenvolvimento da cultura de melhoria contínua.

Como contribuições, o desenvolvimento deste trabalho poderá fornecer suporte aos hospitais e gestores que desejarem implementar a PE, ajudando-os a desenvolver a cultura enxuta e auxiliando-os em relação à melhoria da qualidade do atendimento ao paciente, à redução de custos e ao aumento da eficiência dos processos. Os gestores dos hospitais estudados também poderão conhecer como ocorreu o processo de implementação da PE em suas operações, de modo a fazer melhorias futuras.

O artigo apresentou 10 diretrizes (lições aprendidas) quanto à implantação do *lean healthcare*, sendo esta outra contribuição desta pesquisa. Assim outras pesquisas poderão ser desenvolvidas, no sentido de viabilizar a elaboração de uma metodologia de implantação da PE em operações hospitalares.

O trabalho apresentou limitações, sendo uma delas a não identificação dos recursos necessários para a implementação das técnicas de PE. Dessa forma, sugere-se que sejam identificados os recursos mais importantes para a implementação das técnicas enxutas segundo a ótica da visão baseada em recursos, a fim de verificar quais recursos precisam ser desenvolvidos e melhorados. A pesquisa também pode ser estendida para a cadeia de suprimentos hospitalar, que interfere diretamente no sucesso da implementação e merece ser objeto de investigação.

REFERÊNCIAS

Aronsson, H., Abrahamsson, M., & Spens, K. (2011). Developing lean and agile health care supply chains. *Supply Chain Management*, *16*(3), 176-183. doi:10.1108/13598541111127164

 CC BY
ISSN 0034-7590

Ben-Tovim, D. I., Bassham, J. E., Bennett, D. M., Dougherty, M. L., Martin, M. A., Neill, S. J., ... & Szwarcbord, M. G. (2008). Redesigning care at the Flinders Medical Centre: Clinical process redesign using "lean thinking". *Medical Journal of Australia*, *188*(6), 27-31.

Bertani, T. M. (2012). *Lean healthcare: Recomendações para implantações dos conceitos de produção enxuta em ambientes hospitalares* (Dissertação de mestrado). Recuperado de http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-29102012-235205/es.php

Burgess, N., & Radnor, Z. (2013). Evaluating lean in healthcare. *International Journal of Health Care*, *26*(3), 220-235. doi:10.1108/09526861311311418

Carter, P. M., Desmond, J. S., Akanbobnaab, C., Oteng, R. A., Rominski, S. D., Barsan, W. G., & Cunningham, R. M. (2012). Optimizing clinical operations as part of a global emergency medicine initiative in Kumasi, Ghana: Application of lean manufacturing principals to low-resource health systems. *Academic Emergency Medicine*, *19*(3), 338-347. doi:10.1111/j.1553-2712.2012.01311.x

Costa, L. B. M., Filho, M. G., Rentes, A. F., Bertani, T. M., & Mardegan, R. (2015) *Lean healthcare* in developing countries: Evidence from Brazilian hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, *32*(1), 99-120. doi:10.1002/hpm.2331.

Cunha, J. A. C., & Corrêa, H. L. (2013). Avaliação de desempenho organizacional: Um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *53*(5), 485-499. doi:10.1590/S0034-75902013000500006

Dickson, E. W., Anguelov, Z., Vetterick, D., Eller, A., & Singh, S. (2009). Use of lean in the emergency department: A case series of 4 hospitals. *Annals of Emergency Medicine*, *54*(4), 504-510. doi:10.1016/j.annemergmed.2009.03.024

Godinho, M. (2004). *Paradigmas estratégicos de gestão da manufatura: Configuração, relações com o planejamento e controle da produção e estudo exploratório na indústria de calçados* (Tese de doutorado, Universidade Federal de São Carlos). Recuperado de https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3293

Graban, M. (2013). *Hospitais lean: Melhorando a qualidade, a segurança dos pacientes e o envolvimento dos funcionários*. Porto Alegre, RS: Editora Bookman.

Haddad, P., Gregory, M., & Wickramasinghe, N. (2014). Business value of IT in healthcare. In N. Wickramasinghe, L. Al-Hakim, C. Gonzalez, & J. Tan, (Eds.) *Lean thinking for healthcare* (pp. 55-78). New York, USA: Sringer.

Hicks, C., McGovern, T., Prior, G., & Smith, I. (2015). Applying lean principles to the design of healthcare facilities. *International Journal of Production Economics*, *170*(Part B), 677-686. doi:10.1016/j.ijpe.2015.05.029

Holden, R. J. (2011). Lean thinking in emergency departments: A critical review. *Annals of Emergency Medicine*, *57*(3), 265-278. doi:10.1016/j.annemergmed.2010.08.001

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2013). *Síntese dos indicadores sociais: Uma análise das condições de vida da população brasileira*. Recuperado de http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv66777.pdf

Jimmerson, C. (2010). *Value stream mapping for healthcare made easy*. New York, USA: Editora Productivity Press.

Kollberg, B., Dahlgaard, J. J., & Brehmer, P. O. (2007). Measuring lean initiatives in health care services: Issues and findings. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *56*(1), 7-24. doi: 10.1108/17410400710717064

Kruska, J. B., Reedy, A., Pascal, L., Rosen, M. P., & Boiselle, P. M. (2012). Quality initiatives lean approach to improving performance and efficiency in a radiology department. *RadioGraphics*, *32*(2), 573-587. doi:10.1148/rg.322115128

LaGanga, L. R. (2011). Lean service operations: Reflections and new directions for capacity expansion in outpatient clinics. *Journal of Operations Management*, *29*(5), 422-433. doi:10.1016/j.jom.2010.12.005

Liker, J. K. (2008). *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo*. Porto Alegre, RS: Editora Bookman.

Malagón-Lodoño, G., Morera, R. G., & Laverde, G. P. (2000). *Administração hospitalar***.** São Paulo, SP: Editora Guanabara Koogan.

Meredith, J. O., Amy, L. G., Paul, W., Fraser, Y., & Mairi, B. M. (2011). Are we operating effectively? A lean analysis of operating theatre changeovers. *Operations Management Research*, *4*(1), 89-98. doi:10.1007/s12063-011-0054-6

Mizuno, Y., Ito, T., Yoshikawa, T., Yomogida, S., Morio, K., & Sakai, K. (2012). Development of the workflow kine systems for support on kaizen. *Work – A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, *41*(Suppl. 1), 5491-5492. doi:10.3233/WOR-2012-0862-5491

Ng, D., Vail, G., Thomas, S., & Schmidt, N. (2010). Applying the lean principles of the Toyota production system to reduce wait times in the emergency department. *Canadian Journal of Emergency Medicine*, *12*(1), 50-57. doi:10.1017/S1481803500012021

Ohno, T. (1997). *O sistema Toyota de produção: Além da produção em larga escala*. Porto Alegre, RS: Editora Bookman.

Organização Nacional de Acreditação. (2017). *Certificações concedidas*. Recuperado de https://www.ona.org.br

Papadopoulos, T., Radnor, Z., & Merali, Y. (2011). The role of actor associations in understanding the implementation of lean thinking in healthcare. *International Journal of Operations & Production Management*, *31*(2), 167-191. doi:10.1108/01443571111104755

Papworth, M. A., Milne, D., & Boak, G. (2009). An exploratory content analysis of situational leadership. *Journal of Management Development*, *28*(7), 593-606. doi:10.1108/02621710910972706

Radnor, Z. J., Holweg, M., & Waring, J. (2012). Lean in healthcare: The unfilled promise? *Social Science & Medicine*, *74*(3), 364-371. doi:10.1016/j.socscimed.2011.02.011

Rother, M., & Shook, J. (2003). *Aprendendo a enxergar: Mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício*. São Paulo, SP: Lean Institute Brasil.

Shingo, S. (1996). *O sistema Toyota de produção: Do ponto de vista da engenharia de produção***.** Porto Alegre, RS: Editora Bookman.

Suárez-Barraza, M. F., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. M. (2012). Lean service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence, 23*(3-4), 359-380. doi:10.1080/14783363.2011.637777

Sullivan, P., Soefje, S., Reinhart, D., McGeary, C., & Cabie, E. D. (2014). Using lean methodology to improve productivity in a hospital oncology pharmacy. *American Journal of Health-System Pharmacy*, *71*(17), 1491-1498. doi:10.2146/ajhp130436

Teichgräber, U. K., & Bucourt, M. (2012). Applying value stream mapping techniques to eliminate non-value-added waste for the procurement of endovascular stents. *European Journal of Radiology*, *81*(1), 47-52. doi:10.1016/j.ejrad.2010.12.045

Tejedor-Panchon, F., Montero-Perez, F. J., Tejedor-Fernandez, M., Jimenez-Murillo, L., Barca-Gazquez, J. M. C, De La, & Quero-Espinosa, F. B. (2014). Improvement in hospital emergency department processes with application of lean methods. *Emergencias*, *26*(2), 84-93.

Toussaint, J. (2009). Writing the new playbook for U.S. health care: Lessons from Wisconsin. *Health Affairs*, *28*(5), 1343-1350. doi:10.1377/hlthaff.28.5.1343

Womack, J. P., Byrne, J. P, Fiume, A. P., Kaplan, G. S, & Toussain, J. T. (2005). Going lean in health care. *Institute for Healthcare Improvement*. Recuperado de http://www.ihi.org

Yin, R. (2005). Estudo de caso: *Planejamento e método* (4a ed.). Porto Alegre, RS: Editora Bookman.

Zidel, T. G. (2006). *A lean guide to transforming healthcare: How to implement lean principles in hospitals, medical offices, clinics, and other healthcare organizations*. Milwaukee, USA: Quality Press.

 CC BY

ISSN 0034-7590

ARTIGOS

Submetido 14.11.2016. Aprovado 10.07.2017
Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Científica: Fernanda Finotti Perobelli
Versão traduzida
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180104

DEFICIT DE ALFABETIZAÇÃO FINANCEIRA INDUZ AO USO DE EMPRÉSTIMOS EM MERCADOS INFORMAIS

Lower financial literacy induces use of informal loans

Déficit de educación financiera induce el uso de préstamos en mercados informales

RESUMO

A literatura de finanças documenta associações entre alfabetização financeira de famílias e sua propensão a tomar empréstimos. Contudo verifica-se predominância de estudos que se concentram exclusivamente em mercados formais de crédito. Com base em 2.023 observações sobre comportamento financeiro de famílias brasileiras, examinamos impactos da alfabetização financeira sobre a tomada de empréstimos em mercados informais, tais como empréstimos obtidos com amigos/conhecidos, ou mesmo agiotas. Com o emprego de modelos logit multinomiais, mensuramos os efeitos da alfabetização financeira sobre a propensão a tomar empréstimos na informalidade, comparando dois grupos: famílias que não contrataram nenhum tipo de empréstimo, e aquelas que tomaram empréstimos bancários. Adotou-se como proxy para o nível de alfabetização financeira o consumo de um produto financeiro encontrado no mercado brasileiro, o título de capitalização. Os resultados sugerem que a alfabetização financeira pode ter maior relevância na propensão a empréstimos informais comparativamente ao crédito formal.

PALAVRAS-CHAVE | Crédito, crédito informal, alfabetização financeira, títulos de capitalização, finanças comportamentais.

ABSTRACT

Finance literature documents associations between a family's financial literacy and its propensity to borrow. However, most studies focus exclusively on formal loan markets. Based on 2,023 observations about financial behavior of Brazilian families, we examined the impacts of financial literacy on informal borrowing, such as loans from friends or moneylenders. Using multinomial logit models, we compared financial literacy's effects on the propensity to take informal loans between families that did not borrow at all and those who took bank loans. Financial literacy is measured by the investment in capitalization bonds, a financial instrument in the Brazilian market. The results suggest that financial literacy's relevance to informal loans may exceed that for formal credit channels.

KEYWORDS | *Loan, informal loan, financial literacy, capitalization bond, behavioral finance.*

RESUMEN

La literatura de finanzas documenta asociaciones entre la educación financiera de familias y su propensión a sacar préstamos. No obstante, se verifica la predominancia de estudios que se concentran exclusivamente en mercados formales de crédito. Con base en 2.023 observaciones acerca del comportamiento financiero de familias brasileñas, examinamos los impactos de la educación financiera sobre la toma de préstamos en mercados informales, tales como préstamos obtenidos con amigos/conocidos, o inclusive usureros. Con el empleo de modelos logit multinomiales medimos los efectos de la educación financiera sobre la propensión a sacar préstamos informalmente, comparando dos grupos: familias que no contrataron ningún tipo de préstamo, y las que sacaron préstamos bancarios. La proxy adoptada para el nivel de educación financiera es el consumo de un producto financiero encontrado en el mercado brasileño, el título de capitalización. Los resultados sugieren que la educación financiera puede tener mayor relevancia en la propensión a sacar préstamos informales, comparativamente a la restricción de crédito formal.

PALABRAS CLAVE | *Crédito, crédito informal, educación financiera, títulos de capitalización, finanzas comportamentales.*

DANILO BRAUN SANTOS [1]
danilobraun@gmail.com
ORCID:0000-0001-8275-1059

WESLEY MENDES-DA-SILVA [2]
mr.mendesdasilva@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5500-4872

LAURO GONZALEZ [2]
lauro.gonzalez@fgv.br
ORCID: 0000-0001-9316-6525

[1]*Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Política, Economia e Negócios - São Paulo - SP, Brasil*

[2]*Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - São Paulo - SP, Brasil*

INTRODUÇÃO

O fenômeno da informalidade na economia é visto com maior ou menor intensidade na maioria dos países ao redor do mundo. Schneider, Buehn e Montenegro (2010) estimaram o que chamaram de economia das sombras como porcentagem do Produto Interno Bruto (PIB) para um grupo de 162 países, de 1999 a 2007. A economia informal estimada no Brasil cresceu monotonamente durante esse período. A taxa média de crescimento foi de 40,5%, e a última aferição, em 2007, foi de 43%. Nesse sentido, a informalidade da economia brasileira é mais explicitamente semelhante à média verificada em países como Colômbia (41%), Uruguai (51,5%), Equador (36,6%) e Venezuela (33,4%) do que àquela verificada em economias como China (13,5%), Índia (24%), Argentina (25,5%) e Chile (20,3%).

A economia informal não só compromete as receitas fiscais, como também distorce os números oficiais sobre desemprego, renda, consumo e outros indicadores, prejudicando as políticas públicas que dependem desses dados. Além disso, Schneider et al. (2010) discutem os efeitos potenciais que uma economia informal crescente pode ter sobre a economia oficial. Se, por um lado, a economia informal compete pela mão de obra, por outro, tem um efeito positivo na economia formal, já que pelo menos dois terços dos ganhos do trabalho informal são imediatamente gastos na economia oficial. Cole, Sampson e Zia (2011) acreditam que uma das formas mais rápidas de promover o desenvolvimento financeiro nos mercados emergentes consiste em atrair indivíduos e empresas para o setor financeiro formal.

De acordo com Pagano (2001), o crédito eficiente depende de uma série de instituições de apoio que possam fornecer: (i) uma taxa de retorno razoável aos credores, (ii) um fluxo constante de informações dos mutuários para os credores e (iii) meios legais para a execução de garantias. No entanto, essas instituições exigem que os mutuários forneçam comprovações de renda e endereço, e apresentem a propriedade de bens executáveis. Pelo menos no mercado brasileiro, não há obstáculos explícitos para que um trabalhador detentor de trabalho informal garanta crédito a partir de fontes oficiais. Na prática, esse trabalhador terá dificuldades em fornecer documentos relacionados a renda ou ativos que possam ser usados como garantia. A consequência negativa consiste em maiores risco e taxas de juros.

A viabilidade de mecanismos de garantia está associada à qualidade das instituições jurídicas. Porta, Lopez-de-Silanes e Schleifer (1999) apontam que os países emergentes têm ambientes institucionais menos favoráveis à transferência de propriedade de ativos colateralizados. Uma economia informal exacerba essas desvantagens, pois ativos sem comprovação formal de título de propriedade têm seu valor drasticamente reduzido. Bertrand e Morse (2011) estudaram o viés comportamental na escolha de empréstimos consignados e concluíram que os indivíduos podem estar plenamente informados sobre a taxa de juros cobrada pelo crédito consignado, podem não ter dificuldade em controlar gastos, e talvez não tenham expectativas excessivamente otimistas quanto à sua capacidade de pagar tais empréstimos. No entanto, optam por contrair empréstimos consignados com taxas de juros elevadas porque podem estar com necessidades urgentes de dinheiro, e não possuem outras alternativas de empréstimo. Em outras palavras, sua decisão não é necessariamente irracional, mas reflete uma escolha por maximizar a utilidade em relação às limitações que enfrentam.

Um ponto de vista alternativo – mas não excludente – defende que a falta de alfabetização financeira atua como uma barreira importante na demanda por serviços e produtos financeiros (Cole et al., 2011). Se os indivíduos não tiverem conhecimento dos produtos que lhes são oferecidos, ou, mesmo, não souberem diferenciar as alternativas possíveis, não buscarão as melhores alternativas. Lusardi (2008) ressalta que o crédito tornou-se mais acessível, mas a maioria dos indivíduos ainda não é capaz de realizar cálculos simples de juros compostos.

A questão da alfabetização financeira pode ser cada vez mais importante à medida que os produtos financeiros se tornam mais abundantes e complexos. Lusardi e Mitchell (2014) argumentam que o desenvolvimento dos mercados financeiros trouxe vantagens, como contratos personalizados e melhoria no acesso ao crédito. No entanto, impôs mais responsabilidade às famílias, que tiveram de administrar suas finanças de modo responsável. Alguns pesquisadores sugerem a possibilidade de uma indústria de *marketing* predatório (Campbell, 2006; Gabaix & Laibson, 2006). A esse respeito, Gabaix e Laibson (2006) observam que algumas empresas podem esconder certas informações de consumidores pouco previdentes (por exemplo, sobre tarifas e custos).

Um exemplo disso são as empresas que oferecem cartões de crédito sem tarifas anuais, escondendo o fato de que isso só é válido para o primeiro ano de uso. Thaler e Tucker (2013) apoiam esse argumento ao sugerir que a divulgação de informações do produto é o principal fator da eficiência nos mercados de consumo, com externalidades positivas para a sociedade. A maioria dos estudos focados em empréstimos informais analisa atividades de empréstimo de dinheiro (Hoff & Stiglitz, 1997; Madestam, 2014). No entanto, alguns estudos apontam que os empréstimos informais entre amigos e parentes representam um fator econômico significativo (Turvey, Kong, & Huo, 2010; Yuan & Gao, 2012). Uma pesquisa realizada pela Organização

 CC BY ISSN 0034-7590

para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 14 países mostrou que, em alguns deles, mais de um terço dos entrevistados recorreu à sua rede pessoal de conhecidos para garantir um empréstimo nos 12 meses anteriores à entrevista (OCDE, 2013).

Esse mesmo relatório sugere que, em alguns países, e dentro de alguns grupos, a família e os amigos do indivíduo representam sua primeira opção em caso de necessidades financeiras. Além disso, esse comportamento não significa necessariamente a falta de acesso a serviços financeiros. No entanto, depositar confiança excessiva na família e nos amigos pode, por sua vez, exercer pressão financeira sobre esses grupos e sobre as redes informais. O limitado número de estudos sobre o tema, particularmente no Brasil, pode ser explicado pela inacessibilidade de informações sobre atividades de crédito no mercado informal. Os únicos estudos conhecidos no Brasil concentraram-se na comunidade chinesa local (Schiavini, Scherer, & Coronel, 2012; Sheng & Mendes-Da-Silva, 2014) e na agricultura cafeeira do estado de São Paulo no final do século XIX (Tosi, Faleiros, & Teodoro, 2007; Tosi, Faleiros, & Fontanari, 2011).

Além disso, nenhum dos estudos sobre mercado informal de empréstimos abordou o tema da alfabetização financeira. Entretanto, Cole et al. (2011) relatam que o conhecimento financeiro é um importante preditor do comportamento financeiro nos mercados emergentes. Lusardi e Tufano (2009), por sua vez, alertam que, apesar da crescente relevância das decisões sobre empréstimos em face das recentes crises de crédito, poucas pesquisas examinaram a relação entre alfabetização financeira e endividamento. Portanto, há uma lacuna no tocante à análise dos efeitos potenciais da alfabetização financeira no Brasil, especialmente quando relacionada ao uso de serviços financeiros pelas classes de baixa renda. Nesse sentido, fazer avançar a compreensão da alfabetização financeira pode ser útil não só para o desenvolvimento de melhores produtos financeiros, mas também para melhorar políticas públicas nas áreas de habitação, transferências de dinheiro condicionadas etc.

Este estudo analisa o papel da alfabetização financeira quando indivíduos tomam empréstimos de fontes informais. O presente artigo organiza-se conforme a seguinte descrição. A seção a seguir descreve o plano de fundo – a estratégia utilizada para identificar a falta de alfabetização financeira, adotando como *proxy* o investimento em títulos de capitalização, um instrumento financeiro existente no Brasil. Em seguida, descrevemos o método empregado e discutimos os achados, e, finalmente, apresentamos as observações finais.

BACKGROUND

Estratégia empregada para avaliar a alfabetização financeira

A alfabetização financeira tem ganhado o interesse de vários grupos em todo o mundo, tais como decisores políticos, banqueiros, empregadores, grupos comunitários e famílias que planejam seu futuro. Isso pode ser fruto da criação rápida de uma miríade de novos produtos financeiros, da natureza cada vez mais global dos mercados financeiros, com toda a complexidade que a acompanha, e de mudanças nas características políticas e demográficas (Rose, 2008). Esse argumento, juntamente com a ideia de que a literatura sobre empréstimos informais é escassa, sustenta a relevância e a contribuição deste artigo.

Para o termo "alfabetização financeira", o presente estudo utilizou a definição empregada pela OCDE (2013): "Uma combinação da consciência, conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos necessários à tomada de decisões financeiras seguras e, em última análise, à obtenção do bem-estar financeiro individual" (Atkinson & Messy, 2012). Os métodos utilizados para medir o nível de alfabetização financeira variam substancialmente (Hung, Parker, & Yoong, 2009). Alguns pesquisadores utilizam situações financeiras hipotéticas (Lusardi, 2008; Lusardi & Mitchell, 2009, 2011a) ou produtos financeiros fictícios (Carlin & Robinson, 2012).

Embora a alfabetização financeira possa ser medida em níveis, este estudo utilizou uma variável *dummy* para identificar indivíduos com pouca alfabetização financeira. O mercado brasileiro possui um produto financeiro ímpar e amplamente disponível, denominado "título de capitalização", que não contribui para o bem-estar financeiro dos consumidores, já que outros produtos disponíveis são tão ou mais acessíveis, oferecem benefícios semelhantes ou melhores, a custos mais baixos, com menos penalidades e restrições (Melo, Franklin, & Neves, 2012). Dessa forma, esta seção apresenta argumentos que embasam a premissa segundo a qual os indivíduos que consomem esses títulos possuem uma menor alfabetização financeira.

Produtos financeiros baseados em poupança

Os títulos de capitalização são títulos registrados adquiríveis por pagamento à vista ou em parcelas. Parte dos recursos investidos é utilizada na formação de capital. Conforme disposições contratuais, esse capital é devolvido em dinheiro após um determinado período. A outra parte dos recursos investidos é utilizada para custear os sorteios (os titulares dos títulos de capitalização concorrem a sorteios durante o prazo do contrato

 CC BY ISSN 0034-7590

e resgatam os recursos depositados no final do período) e as despesas administrativas.

Existem quatro tipos de títulos de capitalização. Segundo a Federação Nacional de Capitalização (FenaCap, 2013), o tipo tradicional é o mais comum, representando 81% de todas as vendas nesse segmento. Esse título devolve o montante total pago pelo subscritor, desde que não haja parcelas em atraso no plano de parcelamento, caso esse tenha sido o modo de pagamento selecionado. O segundo tipo mais comum é o de incentivo, que representa 11% de todas as vendas. Empresas utilizam esses títulos em campanhas de vendas ou programas de fidelidade, repassando os direitos aos sorteios a seus respectivos funcionários de vendas ou clientes. O título de capitalização popular concentra-se no aspecto do sorteio. Consequentemente, o emissor devolve apenas 50% dos pagamentos quando do vencimento do contrato. Esse tipo representa 8% das vendas do segmento. Finalmente, o título de compra programada está associado a um determinado produto ou serviço, mas já não é mais oferecido no mercado.

No Brasil, esse produto é regulado pela Superintendência de Seguros Privados (Susep, 2015), criada pelo Ministério da Fazenda em 1966. Atualmente, existem 17 empresas que oferecem esse tipo de produto no mercado (FenaCap, 2015a), incluindo os mais importantes bancos privados e estatais do País. A Tabela 1 mostra que as receitas dos títulos de capitalização têm crescido ano após ano no Brasil, chegando a 21 bilhões de reais (R$ 2,00 ~ US$ 1.00) em 2013, ou 0,43% do PIB do País, que é um dos 10 maiores PIBs do mundo. Segundo Portocarrero (2008), os títulos de capitalização proporcionam a indivíduos com recursos limitados acesso a produtos financeiros, uma vez que exigem pequenas contribuições. Como os títulos de capitalização tradicionais têm vencimentos fixos, geralmente de 12 meses, e sorteios regulares, acabam atraindo as economias de indivíduos que, de outra forma, não investiriam seu dinheiro (FenaCap, 2015a, 2015b; Portocarrero, 2008).

Como tais, os títulos de capitalização geralmente são comparados às cadernetas de poupança (comumente chamadas de poupança). As cadernetas de poupança são os investimentos mais populares do Brasil. São contas de fácil utilização, têm baixo risco, estão isentas de impostos ou tarifas bancárias para pessoas físicas, e não requerem montantes mínimos para depósitos ou saques. Até 3 de maio de 2012, as contas de poupança tinham seu rendimento mensal fixado em 0,5% mais a Taxa de Referência diária (TR) do período. A Medida Provisória Federal n. 567 e, em seguida, a Lei n. 12.703 estabeleceram novas regras para as cadernetas de poupança. Seu rendimento passaria a variar conforme a taxa de juros livre de risco (a correção da inflação pela TR não foi alterada), aproximado pela taxa oferecida aos investidores em notas do Tesouro brasileiro. Assim, a partir de 4 de maio de 2012, os depósitos na poupança passariam a obter 70% da taxa anual sem risco ajustada mensalmente (a Selic) quando esta caísse a 8,5% ao ano ou menos. Caso contrário, o rendimento da poupança seguiria as regras antigas. Apesar das regras modificadas, a taxa livre de risco caiu abaixo do limite apenas em alguns meses. Somando-se isso ao fato de os dados neste estudo referirem-se principalmente ao ano anterior a essa alteração e apenas a alguns meses depois, as comparações a seguir utilizam as regras antigas para tratar da caderneta de poupança. No entanto, as cadernetas de poupança e os títulos de capitalização possuem uma grande diferença. Nas primeiras, a taxa de juros e a TR aplicam-se ao valor total investido. Embora os títulos de capitalização utilizem os mesmos juros e taxas de correção da inflação, estes são aplicados apenas à parte efetivamente capitalizada do investimento, isto é, à parte de capitalização.

Tabela 1. **O mercado brasileiro de capitalização ao longo do tempo**

Ano	Receitas (R$ milhares)	Proporção do PIB (%)
2001	4.789.563	0,37
2002	5.217.204	0,35
2003	6.022.577	0,35
2004	6.601.776	0,34
2005	6.910.339	0,32
2006	7.111.434	0,30
2007	7.828.951	0,29
2008	9.015.379	0,30
2009	10.104.143	0,31
2010	11.780.949	0,31
2011	14.081.268	0,34
2012	16.585.517	0,38
2013	20.979.849	0,43

Fonte: Relatório de Análise e Acompanhamento dos Mercados Supervisionado – Susep (2015).

O raciocínio dos títulos de capitalização

A possibilidade de compensação causa nos indivíduos uma disposição a renunciar aos juros sobre seu capital e a aceitar uma série de restrições. Para melhor analisar isto, tomamos como exemplo o Ourocap Torcida do Brasil, um título de capitalização adquirível à vista e com prazo de vencimento de 36 meses.

CC BY

ISSN 0034-7590

Esses títulos custam entre 600 e 5 mil reais. Após comprar o produto à vista, os compradores tornam-se elegíveis, durante os 36 meses seguintes, a um prêmio com base nos sorteios da loteria federal do Brasil, utilizando um número da sorte atribuído a cada título, de 000.000 a 999.999. Os sorteios dividem-se em cinco tipos. Consequentemente, cada título é elegível a um total de 199 sorteios até o vencimento. Mesmo que um título seja premiado em um tipo de sorteio, ele ainda é elegível a ser premiado nos outros.

Assumindo um total de n sorteios de um mesmo tipo, o que dá um prêmio de αv, onde v é o valor (preço) do título, a probabilidade de o título ganhar k vezes, com k = 0, 1, ..., n, é dada por uma distribuição binomial dos parâmetros n e p, onde p representa a probabilidade de ganhar um dos sorteios. Nesse caso, p é a relação entre a quantidade de números sorteados e a quantidade de títulos disponíveis (um milhão). Assim, se r_i denota o retorno do tipo i, o valor esperado de r_i pode ser calculado por:

$$r_i] = \frac{\sum_{k=0}^{n} k\alpha v\, P(ser\ sorteado\ K\ vezes)}{v} = \alpha \sum_{k=0^k}^{n} \binom{n}{k} p^k (1-p)^{n-k} = \alpha np \qquad (1.1)$$

No tipo I, há sorteios nos primeiros quatro sábados de cada mês (n = 36 * 4 = 144), e o prêmio é 10 vezes o pagamento à vista (α = 10). Com base nos sorteios da loteria federal, 10 diferentes números da sorte são selecionados aleatoriamente em cada sorteio (p = 10/1.000.000). O valor esperado de r_1 pode ser calculado utilizando-se a fórmula 1.1, o que dá:

$$E[r_1] = 10 \cdot 144 \cdot 0{,}00001 = 1{,}44\% \qquad (1.2)$$

No tipo II, há os sorteios mensais no primeiro sábado de cada mês (n = 36), e o prêmio é 20 vezes o pagamento à vista (α = 20). Com base nos sorteios de loteria federal, 15 diferentes números da sorte são selecionados em cada sorteio (p = 15/1.000.000). Utilizando-se a fórmula 1.1, o valor esperado de r_2 é:

$$E[r_2] = 20 \cdot 36 \cdot 0{,}00015 = 1{,}08\% \qquad (1.3)$$

O tipo III apresenta sorteios trimestrais (n = 12), e os prêmios equivalem a 200 vezes o pagamento à vista (α = 200). Dois diferentes números da sorte são selecionados em cada sorteio (p = 2/1.000.000). Utilizando-se a fórmula 1.1, o valor esperado de r_3 é:

$$E[r_3] = 200 \cdot 12 \cdot 0{,}00002 = 0{,}48\% \qquad (1.4)$$

Os sorteios do tipo IV selecionam apenas um número (p = 1/1.000.000), e o prêmio é equivalente a mil vezes o pagamento à vista (α = 1.000). Os sorteios acontecem duas vezes por ano (n = 6). Utilizando-se a fórmula 1.1, temos:

$$E[r_4] = 1{,}000 \cdot 6 \cdot 000001 = 0{,}60\% \qquad (1.5)$$

Finalmente, o tipo V tem apenas um sorteio (n = 1) de seis diferentes números da sorte (p = 6/1.000.000), e o prêmio é equivalente a 2 mil vezes o pagamento à vista (α = 2.000). O valor esperado de r_5, calculado utilizando-se a fórmula 1.1, é:

$$E[r_5] = 2{,}000 \cdot 1 \cdot 0{,}00006 = 1{,}20\% \qquad (1.6)$$

Portanto, o retorno esperado para os sorteios nesse título é dado pela soma dos valores encontrados nas equações de 1.2 a 1.6:

$$E\left[\sum_{i=1}^{5} r_i\right] = \sum_{i=1}^{5} E[r_i] = 4{,}80\% \qquad (1.7)$$

O Código Tributário Brasileiro impõe a cobrança, como imposto de renda, de 30% dos prêmios obtidos por meio de títulos de capitalização. Consequentemente, o valor líquido esperado é:

$$0{,}7 \cdot \sum_{i=1}^{5} E[r_i] = 0{,}7 \cdot 4{,}80\% = 3{,}36\% \qquad (1.8)$$

Em comparação com um montante investido em uma caderneta de poupança, e desconsiderando a correção da inflação, que é comum a ambos os investimentos, mas considerando apenas a capitalização mensal de 0,5% ao longo de 36 meses, o lucro final, líquido de impostos e tarifas, resultaria em um total de juros de:

$$(1 + 0{,}5\%)^{36} = 19{,}67\% \qquad (1.9)$$

A alfabetização financeira e a seleção de alternativas

De acordo com a teoria da utilidade esperada (Neumann & Morgenstern, 1947), indivíduos escolhem loterias a fim de maximizar o valor esperado do resultado. Nessa perspectiva, não há razão para um ser racional, mesmo neutro em relação a riscos, trocar uma loteria que certamente paga quase 20% (equação 1.9) por outra, com maior risco e um retorno esperado de 3,36% (equação 1.8). Como, então, podemos explicar o consumo de um produto com uma relação prêmio-risco negativa?

 CC BY ISSN 0034-7590

Desde que Allais (1952) demonstrou falhas no pressuposto de uma teoria de utilidade esperada linear, muitos economistas investigaram esse assunto. Lopes e Oden (1999) utilizam a teoria SP/A para defender que as escolhas de risco são baseadas em dois critérios, uma avaliação de risco-retorno (critério SP) e uma comparação de probabilidades, para alcançar um nível de aspiração (o critério A).

Segundo essa abordagem, um indivíduo poderia preferir renunciar a um ganho certo de 20% em uma caderneta de poupança e comprar este título de capitalização, caso a avaliação desse indivíduo em relação às probabilidades permita-lhe, de alguma forma, pressupor que a chance de ganhar um prêmio está acima de um determinado nível. Em outras palavras, com base em uma aspiração pessoal e em uma avaliação da possibilidade de ganhar, o indivíduo pode se comportar como um "amante do risco". O papel da aspiração na escolha de loterias é avaliado por experimentos em que os entrevistados conhecem as distribuições de probabilidade dessas loterias, numérica e/ou graficamente (Lopes, 2016; Lopes & Oden, 1999).

Parece não haver motivos para crer que o nível de aspiração possa explicar satisfatoriamente a decisão de escolher o produto descrito acima. Primeiro, os investidores precisam ter um conhecimento estatístico avançado para avaliar sua distribuição de probabilidades, uma tarefa complicada pela forma como os preços são apresentados. Isso é ilustrado pelo contrato que descreve as regras de sorteio para os títulos tipo I (Ourocap Torcida do Brasil):

Tipo I: Sorteios semanais realizados nos primeiros quatro sábados de cada mês. A premiação deste evento constará de 10 prêmios de 10 vezes o valor do pagamento à vista aos títulos cujos números da sorte impressos coincidirem com as combinações descritas a seguir:

O primeiro título contemplado será aquele cujo número da sorte coincidir com o número formado pelo penúltimo algarismo do resultado do primeiro prêmio da extração da Loteria Federal do Brasil, seguido pela coluna composta pelo último algarismo do primeiro ao quinto prêmio, da mesma extração, lidos verticalmente de cima para baixo.

Os demais nove títulos contemplados serão aqueles cujos números da sorte coincidirem com os números formados pela adição de uma unidade ao primeiro algarismo do número formado na etapa anterior, e assim sucessivamente.

A adição de uma unidade ao algarismo nove da centena de milhar dos números formados nas etapas anteriores resultará no algarismo zero.

Em segundo lugar, várias loterias federais com preços explicitamente razoáveis (entre um e cinco reais) que oferecem retornos mais altos do que os títulos de capitalização devem ser analisadas como concorrentes diretos. Ao combinar um investimento em poupança com loterias federais, a pessoa poderia colher os mesmos benefícios a custos mais baixos e com menos penalidades (por exemplo, períodos de carência, multas etc.).

Mesmo que o nível de aspiração influencie essa escolha, se o comprador não compara as chances de ganhar e o custo da loteria (associada ao título) de todos os produtos, parece mais razoável que a alfabetização financeira seja um fator-chave. Isso pode ser explicado pela forma como o produto se estrutura e como é vendido.

Quando os títulos de capitalização adotam uma taxa de juros mensal (0,5%) e uma Taxa de Correção da Inflação semelhantes às oferecidas pelas cadernetas de poupança, isso poderia confundir os investidores. Documentos internos de grandes bancos, utilizados para treinar gerentes de vendas de títulos de capitalização, alertam que esses títulos não devem ser comercializados como investimentos ou alternativas às cadernetas de poupança. No entanto, recomendam aos gerentes enfatizar que o retorno é comparável às cadernetas de poupança, e que os clientes receberão o valor de seu investimento inicial corrigido pela inflação, ao mesmo tempo que concorrem a prêmios.

De acordo com a OCDE (2013), muitos fatores, incluindo o tempo disponível para decidir, as alternativas para as quais há informações e aconselhamento disponíveis, e experiências passadas, influenciam a escolha do produto pelos indivíduos. Entretanto, se os investidores tomam decisões informadas, de preferência contando com consultores independentes, eles provavelmente escolherão produtos que atendam às suas necessidades de modo mais viável, ficando menos suscetíveis a comprar produtos inadequados ou a ser enganados por contratos mal-apresentados (por exemplo, vendas abusivas). Esse relatório da OCDE (2013) destaca os benefícios da alfabetização financeira na comparação de produtos, na busca de opiniões imparciais e na avaliação da adequação de produtos financeiros. Nesse sentido, os investidores em títulos de capitalização podem ser identificados como indivíduos com baixa alfabetização financeira. No entanto, esse *proxy* apresenta algumas limitações.

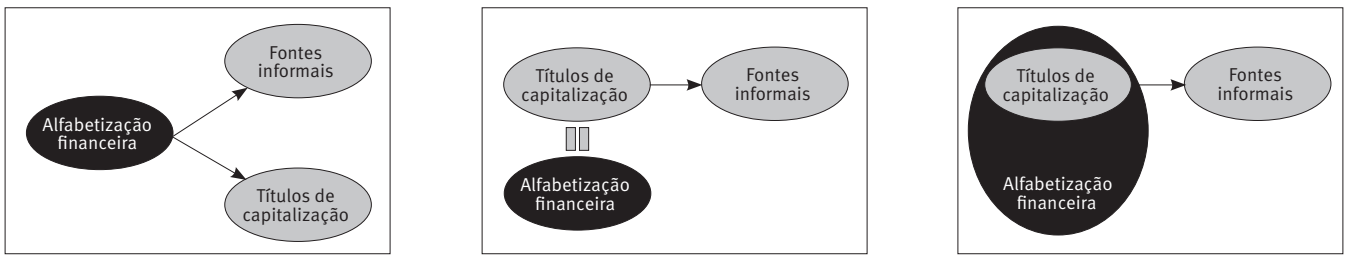
Limitações do título de capitalização como *proxy* para a alfabetização financeira

Embora as associações entre alfabetização financeira e resultados financeiros sejam potencialmente endógenas, vários autores tentaram mostrar o mecanismo causal entre elas (Behrman,

 CC BY ISSN 0034-7590

Mitchell, Soo, & Bravo, 2010; Bernheim & Garrett, 2001; Klapper, Lusardi, & Panos, 2013; Lusardi & Mitchell, 2009, 2011b; Rooij, Lusardi, & Alessie, 2011). Porém, a alfabetização financeira afetaria tanto títulos de poupança quanto empréstimos informais, levando a uma possível endogeneidade no presente estudo (Figura 1-a). Por outro lado, entendemos que a razoabilidade do título de capitalização como *proxy* para o nível de alfabetização financeira, bem como nossos procedimentos metodológicos, pode diminuir tais preocupações (Figura 1-b).

Figura 1. **Relação entre títulos de capitalização, alfabetização financeira e fontes informais**



(a) Endogeneidade (b) Proxy (c) Limitações

Em primeiro lugar, deve-se notar que a alfabetização financeira não é o único fator determinante do empréstimo informal. A disponibilidade de crédito no mercado formal, despesas extraordinárias (por exemplo, saúde, casamento, acidentes etc.), perda de emprego ou volatilidade de renda são alguns fatores importantes.

Por outro lado, o investimento em capitalização não está relacionado à falta de alternativas. Pelo contrário, conforme descrito anteriormente, esses títulos são instrumentos para economizar dinheiro, e pelo menos uma alternativa muito difundida no mercado brasileiro, a caderneta de poupança, apresenta condições contratuais menos dispendiosas, menor custo de aquisição e rentabilidade superior. Ainda na lista de produtos alternativos, o governo federal brasileiro oferece várias loterias com preços muito populares e prêmios maiores do que os dos títulos de capitalização.

Assim, a escolha desse título como *proxy* parece razoável. No entanto, as principais críticas que podem surgir em relação à sua adoção são devidas aos não consumidores desses títulos, uma vez que o indivíduo pode ter baixa alfabetização financeira e não os consumir por não possuir dinheiro suficiente para comprá-los, não ter intenção de poupar ou não querer se inserir no mercado financeiro. No entanto, isso não deve ser uma grande preocupação. Deve-se ter em mente que qualquer efeito significativo que represente a propensão de analfabetos financeiros em empréstimos informais pode e deve ser subestimado, afinal, uma vez que alguns indivíduos que são analfabetos financeiros não foram identificados. O efeito pode ser mais relevante do que o relatado (Figura 1-c).

No geral, acreditamos que, no escopo deste estudo, o *proxy* adotado é adequado, desde que os diferentes efeitos do consumo de títulos de capitalização sobre a inclusão financeira possam ser comparados, já que esses títulos são negociados principalmente em agências bancárias. Para isso, os indivíduos serão subdivididos em três grupos: (i) aqueles que não contraíram empréstimos, (ii) aqueles que emprestaram de bancos e (iii) aqueles que utilizaram empréstimos informais. Os detalhes desse método são apresentados na seção a seguir.

MÉTODO

Coleta de dados e variáveis

Utilizamos dados da "Pesquisa nacional sobre o uso dos correspondentes bancários e inclusão financeira no Brasil", da Bankable Frontier Associates e Fundação Bill & Melinda Gates, realizada entre agosto e dezembro de 2012. As informações foram coletadas por meio de um questionário impresso, cujo preenchimento exigia cerca de uma hora. A participação foi voluntária. Essa pesquisa buscou selecionar uma amostra nacional representativa dos domicílios brasileiros. Conforme determinado por Cull e Scott (2010), informações sobre usos financeiros fornecidas pelo chefe do domicílio são mais completas e precisas do que as de uma entrevista com um indivíduo selecionado aleatoriamente. Portanto, um conjunto de perguntas iniciais foi direcionado ao membro mais velho do domicílio, a fim de garantir um entrevistado financeiramente consciente. Como a seleção da amostra não foi aleatória, os resultados são representativos apenas dos brasileiros mais bem informados financeiramente.

Na seção 8 do questionário, os indivíduos responderam sobre como utilizaram empréstimos de diferentes fontes,

incluindo o mercado informal. Para construir nosso banco de dados, consideramos entrevistados que, nos 12 meses anteriores, não haviam utilizado nenhum tipo de crédito ou que obtiveram empréstimos de pelo menos uma das seguintes fontes: bancos, agiotas ou conhecidos, com ou sem taxas de juros. O termo "conhecidos" significa pessoas do círculo do indivíduo, tais como amigos, familiares ou até vizinhos. Assim, nossa amostra possui 2.023 observações de empréstimos, provenientes de 1.853 indivíduos diferentes. A Tabela 2 descreve a parcela dos depoimentos que envolve o uso de empréstimos em relação aos segmentos pesquisados. O dinheiro obtido de conhecidos ou agiotas foi colocado na categoria Empréstimo informal.

Tabela 2. **Utilização de crédito nos 12 meses anteriores**

	Amostra inteira		Consumidores de títulos de capitalização	
Crédito	Quantia	Proporção	Quantia	Proporção
Não utilizou	1,142	56,5%	138	12%
Bancário	614	30,4%	173	28%
Informal	267	13,2%	101	38%
Conhecidos – SEM	183	9,0%	66	36%
Conhecidos – COM	64	3,2%	26	41%
Agiotas	20	1,0%	9	45%
Total	**2,023**	**100%**	**412**	**20%**

Não utilizou: nenhum tipo de crédito nos últimos 12 meses. Bancário: empréstimos ou financiamentos de um banco nos 12 meses anteriores (inclui empréstimo presencial oferecido por meio do banco). Conhecidos – SEM: empréstimo obtido com um amigo, vizinho ou parente, sem juros, nos 12 meses anteriores. Conhecidos – COM: empréstimo obtido com um amigo, vizinho ou parente, com juros, nos 12 meses anteriores. Agiotas: empréstimo obtido de um agiota nos 12 meses anteriores. Informal: crédito de conhecidos, com ou sem juros, ou de agiotas, nos 12 meses anteriores. Consumo de títulos de capitalização: informou possuir, no momento da entrevista ou antes, um título de capitalização. Os percentuais são em relação à categoria do empréstimo.

A idade média dos entrevistados é de 48 anos, variando de 17 a 94 anos. Desse total, 52% são homens e 27% são aposentados. Além disso, 92% dos entrevistados afirmaram tomar decisões sobre o orçamento doméstico. Isso não é surpreendente, pois recomendou-se que os entrevistadores visitassem os domicílios até três vezes, a fim de entrevistar essas pessoas. No entanto, apenas 62% possuem uma conta bancária pessoal (por exemplo, contas simples, correntes ou contas-poupança).

O salário mensal médio informado foi de 912 reais, o que representa 1,47 salário mínimo mensal no Brasil. Menos de 6% dos entrevistados possuíam diploma universitário, e apenas 20% haviam concluído o ensino médio. O domicílio médio possui 3,4 indivíduos. Há uma média de 0,9 indivíduo com menos de 16 anos em cada domicílio. A Região Norte do Brasil abriga 20% dos entrevistados; o Nordeste, 25%; o Centro-Oeste, 8%; o Sudeste, 32%; e o Sul, 14%.

Em relação aos seus comportamentos financeiros, cerca de 42% dos entrevistados admitiram já ter realizado um pagamento atrasado, enquanto 9% afirmaram possuir um histórico de crédito ruim. Quase 20% eram detentores de títulos de capitalização ou tinham sido no passado. A Tabela 3 descreve a porcentagem do consumo de títulos de capitalização nos diferentes segmentos de crédito. Observamos um aumento na porcentagem da categoria daqueles que afirmam não ter utilizado empréstimos durante o período para a categoria Empréstimo bancário.

Esse aumento poderia ser explicado pela inclusão financeira. Indivíduos com contas bancárias tendem a utilizar mais empréstimos bancários e a comprar títulos de capitalização, majoritariamente vendidos por meio de agências bancárias (Angst & Abreu, 2007). Esse argumento é apoiado pelo fato de que os detentores de contas bancárias compreendiam apenas 48% daqueles que não utilizam empréstimos, mas 89% daqueles que contraem empréstimos bancários. A segunda variação que observamos na Tabela 2, do segmento de crédito bancário para o segmento de crédito informal, coincide com a hipótese que gostaríamos de testar neste estudo: se os indivíduos com menores níveis de alfabetização financeira (consumidores de títulos de capitalização) são mais propensos a utilizar fontes informais de empréstimo. Para confirmar essa hipótese, controlamos covariáveis que representam comportamentos financeiros e individuais, inclusão financeira e demanda e restrição de empréstimos, bem como variáveis sociais e demográficas. A Tabela 3 descreve as variáveis utilizadas no modelo.

 CC BY ISSN 0034-7590

Tabela 3. **Variáveis independentes consideradas no modelo**

Variável	Descrição	Média	Desv. Padr.
Títulos de capitalização (D)	Você possui ou possuiu um título de capitalização?	0,197	0,398
Decisor de orçamento (D)	Você toma a maioria das decisões de orçamento familiar?	0,921	0,270
Conta bancária (D)	Você possui uma conta bancária pessoal (simples, corrente ou poupança)?	0,622	0,485
Pagamento atrasado (D)	Já realizou um pagamento em atraso?	0,418	0,493
Histórico de crédito ruim (D)	Você tem, atualmente, um histórico de crédito ruim?	0,092	0,288
Idade	Idade do entrevistado (em anos).	48,33	15,77
Homem (D)	Sexo masculino.	0,525	0,499
Aposentado (D)	Você é aposentado?	0,272	0,445
Renda	Renda mensal do entrevistado (em reais). (a)	911,75	1.424,98
Despesas	Despesas mensais (em reais). (b)	332,89	1.275,77
Membros do domicílio	Número de residentes no domicílio.	3,41	1,70
Menos de 16 anos	Número de residentes com menos de 16 anos no domicílio.	0,878	1,181
Região do País (D):			
NO	Norte	0,197	0,398
NE	Nordeste	0,250	0,433
CO	Centro-Oeste	0,083	0,277
SE	Sudeste	0,325	0,468
SU	Sul	0,144	0,352
Educação (D): Qual o nível de escolaridade mais alto que você concluiu?			
Educ. 0	Nunca frequentou escola ou nunca completou o ensino primário.	0,241	0,428
Educ. 1	Ensino primário.	0,498	0,500
Educ. 2	Ensino médio.	0,198	0,398
Educ. 3	Ensino superior.	0,059	0,236

Notas: (D) indica variáveis *dummy* com valor de 1 no caso 'sim' e 0 no caso 'não'. (a)A variável *Renda* considera os ganhos do entrevistado oriundos de trabalho, seguridade social ou fundo de pensão, bem como de outras fontes, tais como aluguel, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), bolsas do governo, heranças, doações etc. O valor corresponde à média mensal dos últimos 12 meses. (b)A variável *Despesas* representa a soma média das despesas com serviços públicos, taxas de condomínio, aluguel, pacotes de serviços digitais, telefones fixos, telefones celulares (pré-pagos e pós-pagos), TV por assinatura, internet, tarefas escolares, pagamentos de hipotecas, pagamentos de empréstimos ao consumidor e pagamentos de seguros.

Especificação do modelo

As observações foram classificadas em três categorias de interesse: 0 = Nenhum empréstimo, 1 = Empréstimo bancário, 2 = Empréstimo informal. Utilizamos uma regressão logística multinomial para analisar a probabilidade desses três tipos, o que é ideal para variáveis dependentes de categorias não ordinais e politópicas. Os valores atribuídos a cada categoria (0 = Nenhum empréstimo, 1 = Empréstimo bancário, 2 = Empréstimo informal) são arbitrários (ou seja, o modelo não assume que 0 ‹1 ‹2). A probabilidade de a variável dependente y assumir o valor i é dada por (2.1):

$$Pr(y=i)=\frac{e^{x\beta_i}}{e^{X\beta_i}+\sum_{j\neq i}e^{X\beta_j}}. \qquad (2.1)$$

Para identificar exclusivamente os vetores β_i, consideramos alguns deles nulos, tornando-se, então, a categoria base. Os

coeficientes estimados representam mudanças em relação a essa categoria base. Onde y assume três valores, como quando i = 0, 1, 2, e considerando i = 0 como categoria base, as probabilidades são dadas por (2.2):

$$Pr(y=0)=\frac{1}{1+e^{X\beta_1}+e^{X\beta_2}}, Pr(y=1)=\frac{e^{X\beta_1}}{1+e^{X\beta_1}+e^{X\beta_2}}, Pr(y=2)=\frac{e^{X\beta_2}}{1+e^{X\beta_1}+e^{X\beta_2}}. \quad (2.2)$$

ACHADOS

A Tabela 4 mostra as estimativas dos coeficientes de regressão logística multinomial, em que a variável dependente (categoria empréstimo) assume três possibilidades: 0 = Nenhum empréstimo, para os indivíduos que não relataram utilizar qualquer tipo de empréstimo nos 12 meses anteriores ao preenchimento do questionário; 1 = Empréstimo bancário, para aqueles que relataram o uso de empréstimos bancários ou financiamento nos 12 meses anteriores ao questionário; e 2 = Empréstimo informal, para aqueles que relataram empréstimos de conhecidos – com ou sem juros – ou de agiotas nos 12 meses anteriores ao questionário.

Nas duas primeiras colunas da Tabela 4, vemos os coeficientes do modelo com a categoriaNenhum empréstimo (0) utilizada como base. A última coluna mostra os coeficientes do mesmo modelo, alterando apenas a categoria base para Empréstimo bancário (1). Na categoria base 1 (Crédito bancário), os coeficientes relacionados ao nível 0 (Nenhum empréstimo) não são informados, pois são exatamente os mesmos (em magnitude e significado) que os da primeira coluna, porém com sinais invertidos.

Tabela 4. **Regressão logística multinomial**

Categoria base:	Nenhum crédito (0)	Nenhum crédito (0)	Crédito bancário (1)
Variável dependente:	Crédito bancário (1)	Crédito informal (2)	Crédito informal (2)
Título de capitalização	0,614***	1,578***	0,963***
Decisor de orçamento	0,371	-0,509*	-0,879**
Conta bancária	1,432***	0,619***	-0,813***
Pagamento atrasado	0,380***	0,859***	0,479**
Histórico de crédito ruim	-0,048	0,439	0,487*
Idade	0,105***	0,047	-0,057
Idade²	-0,00115***	-0,00073*	0,00042
Homem	-0,0336	-0,147	-0,113
Aposentado	0,755***	-0,076	-0,831***
Membros do domicílio	0,150**	-0,213**	-0,362***
Menos de 16 anos	-0,130	0,347**	0,477***
NO	-0,822***	-0,233	1,054***
NE	-0,479**	0,866**	1,345***
CO	-0,610**	0,045	0,655
SE	-0,433**	0,799**	1 232***
Ln(Renda)	0,185*	0,010	-0,175
Ln(Despesas)	0,245***	0,195**	-0,050
Educ. 0	-0,00371	0,560	0,564
Educ. 1	-0,248	0,191	0,439
Educ. 2	-0,303	0,075	0,378
Constante	-6,658***	-3,983***	2,675*
N:	1,463		
Chi2 Wald(40):	369,90***		
Pseudo R2:	0,1740		

Coeficientes da regressão logística multinomial; erros-padrão ajustados para 1.326 *clusters* de indivíduos; valor-p: * ‹0,10, ** ‹0,05, *** ‹0,01.

CC BY

ISSN 0034-7590

Do lado da demanda do mercado de empréstimos, a idade é um dos fatores mais importantes, segundo a teoria do ciclo de vida (Modigliani & Brumberg, 1954). Como sugere essa teoria, as pessoas acumulam patrimônio na fase inicial de suas vidas para facilitar o consumo e manter seu padrão de vida após a aposentadoria. Consequentemente, indivíduos jovens tendem a se endividar devido a suas expectativas de aumento de renda e consumo no futuro. À medida que a idade avança, a renda aumenta, e a disposição para tomar empréstimos diminui.

Consequentemente, a relação entre demanda de empréstimo e idade terá uma forma de U invertido. Para capturar essa relação não linear, incluímos os termos quadrático e linear da idade como variáveis independentes. Essas estimativas são consistentes com a teoria, quando consideramos o empréstimo bancário em comparação com aqueles que não contraíram dívidas. No entanto, Idade e Idade^2 não podem explicar o empréstimo de fontes informais.

Embora estudos sugiram dependência de gênero na escolha de produtos financeiros (Fonseca, Mullen, Zamarro, & Zissimopoulos, 2012; Lusardi & Mitchell, 2008; OECD, 2013), nenhum efeito significativo foi observado para a variável homem. A variável aposentado indica o papel do crédito consignado no incentivo ao crédito bancário; ele reduz as taxas de juros e restrições de crédito ao permitir que as prestações sejam descontadas diretamente do contracheque. O coeficiente dessa variável na terceira coluna sugere que o crédito consignado reduz as chances de um aposentado necessitado de crédito recorrer a fontes informais. Ou seja, embora qualquer empregado possa acessar empréstimos com desconto em folha de pagamento, seu principal público-alvo são os idosos, uma vez que o risco de inadimplência é praticamente zero, já que o sistema nacional de aposentadoria fornece a renda dos aposentados.

A estrutura familiar é um importante preditor para explicar a obtenção de empréstimos a partir de fontes informais. Famílias maiores são menos propensas a utilizar empréstimos informais do que empréstimos bancários. Entretanto, quando essas famílias têm filhos menores de 16 anos, a situação se inverte, e elas se tornam mais vulneráveis ao mercado informal. Talvez esse comportamento possa ser explicado por membros domiciliares com uma participação maior (ou menor) no orçamento familiar. Os moradores das regiões Norte, Nordeste e Sudeste são mais propensos a recorrer a empréstimos informais do que aqueles que vivem na região Sul, que utilizam mais empréstimos formais. A região Sul se destaca em termos da taxa de penetração de cooperativas de crédito (Garcia & Lhacer, 2012; Lhacer, 2012). Desde 2015, cerca de 90% dos municípios do Sul já possuem unidades de crédito, mais do que o dobro da média do Brasil como um todo, que foi de 44% no mesmo ano (Banco Central do Brasil, 2016). Portanto, a maior presença de cooperativas parece ser a principal razão para se ter um maior acesso ao crédito formal no Sul.

O efeito da renda na tomada de empréstimos é ambíguo. Indivíduos com renda mais baixa precisam mais de empréstimos do que aqueles que ganham mais. No entanto, os credores tendem a favorecer os tomadores com melhor capacidade de pagar suas dívidas. O coeficiente positivo e significativo da variável *renda* para tomada de empréstimo bancário em relação àqueles que não contraem empréstimos sugere que a renda restringe o crédito mais do que nivela a demanda. Isso pode fazer sentido para indivíduos de baixa renda e é consistente com o salário médio informado, 1,47 salário mínimo.

O efeito de despesas é o esperado, pois as famílias com mais despesas são mais propensas a precisar de empréstimos (formais ou informais). No entanto, essa variável não é capaz de explicar a escolha entre essas alternativas de empréstimo. Note-se que o modelo estimado utilizou apenas 1.463 observações. Isso se deveu a uma falha expressiva nas variáveis despesas e renda variável. Por isso, reestimamos o modelo por meio da remoção dessas variáveis. Os *dummies* relativos a educação também não apresentaram efeitos significativos, e foram removidos da regressão seguinte (Tabela 5). Segundo Lusardi e Mitchell (2011b), a educação está longe de ser um bom *proxy* para o conhecimento financeiro. Os coeficientes e sua significância não mudaram nessa reestimativa com a amostra completa (2.021 observações).

Ter uma conta bancária é um dos requisitos mais básicos para que um indivíduo participe do mercado financeiro e acesse uma ampla gama de produtos e serviços (Banco Central do Brasil, 2011; Demirgüç-Kunt & Klapper, 2012). A conta bancária apresentou coeficientes significativos em ambas as estimativas (Tabelas 4 e 5). Indivíduos com contas bancárias têm maior probabilidade de contrair dívidas, tanto de bancos como de fontes informais. Mas eles são muito menos propensos a obter empréstimos do mercado informal do que de bancos. Indivíduos com histórico de crédito ruim são, como era de se esperar, mais propensos a recorrer a fontes informais.

Completamos esta discussão com as três variáveis que podem fornecer a maior parte da informação sobre o impacto da alfabetização financeira. Além do *proxy* principal aqui utilizado, as variáveis são: pagamento atrasado e decisor de orçamento. Esperamos que o indivíduo responsável pelo orçamento familiar tenha maior conhecimento financeiro e acesso ou afinidade com produtos e serviços financeiros. Devemos salientar que o indivíduo mais familiarizado com as finanças no domicílio não possui necessariamente uma boa alfabetização financeira. De qualquer forma, os coeficientes apontam para esse indivíduo como sendo o menos propenso a utilizar fontes informais de empréstimo.

CC BY

ISSN 0034-7590

Tabela 5. **Regressão logística multinomial**

Categoria base:	Nenhum crédito (0)	Nenhum crédito (0)	Crédito bancário (1)
Variável dependente:	**Crédito bancário (1)**	**Crédito informal (2)**	**Crédito informal (2)**
Título de capitalização	0,666***	1,302***	0,637***
Decisor de orçamento	0,347	-0,401	-0,748**
Conta bancária	1 833***	0,668***	-1,165***
Pagamento atrasado	0,493***	1,007***	0,514***
Histórico de crédito ruim	-0,013	0,534**	0,547**
Idade	0,083***	0,020	-0,063*
Idade²	-0,00098***	-0,00040	0,00058
Homem	-0,056	-0,127	-0,183
Aposentado	0,846***	-0,075	-0,921***
Membros do domicílio	0,143***	-0,017	-0,160**
Menos de 16 anos	-0,161**	0,105	0,266**
NO	-1,118***	0,015	1,133***
NE	-0,797***	0,683*	1,480***
CO	-0,554**	0,274	0,829**
SE	-0,644***	0,625*	1,269***
Constante	-4,065***	-2,790***	1,275
N: Wald chi2(40): Pseudo R2	2,021 444,81*** 0,1664		

Coeficientes da regressão logística multinomial; erros-padrão ajustados para 1.851 *clusters* de indivíduos; valor-p: * ‹0,10, ** ‹0,05, *** ‹0,01.

Indivíduos que pagaram suas contas com atraso têm maior probabilidade de tomar empréstimos de qualquer das fontes, mas são mais propensos a recorrer ao mercado informal do que a bancos. Uma vez que isso é controlado pela variável do histórico de crédito ruim, esse resultado pode ser explicado por um comportamento financeiro frágil, no qual o indivíduo não é capaz de avaliar adequadamente o volume de uma dívida ou nível dos juros, prejudicando as finanças do domicílio. Em consonância com esses achados, estão os efeitos do consumo de títulos de capitalização. Para sustentar essa análise, calculamos os efeitos marginais médios sobre a probabilidade de se observarem resultados para uma variável dependente (Tabela 6).

Podemos ver que os indivíduos que compram títulos de capitalização são, em média, 16,3 pontos percentuais mais propensos a recorrer ao mercado informal de empréstimos. As demais estimativas estão alinhadas às discussões anteriores. Também calculamos a probabilidade de compradores e não compradores de títulos de capitalização utilizarem fontes informais de empréstimo, mantendo as demais variáveis em suas médias. O resultado foi de 26% ± 6,6%, com 95% de confiança, para os consumidores de capitalização, contra 8,8% ± 2,6%, também com 95% de confiança, para os não consumidores.

O efeito marginal de cada filho com menos de 16 anos é de quatro pontos percentuais. Para examinar o papel da estrutura familiar na probabilidade de utilizar fontes informais, reestimamos os intervalos de confiança (para consumidores e não consumidores de títulos de capitalização), considerando uma família de cinco membros, com três filhos menores de 16 anos. O resultado foi de 35% ± 12%, com 95% de confiança, para consumidores de títulos de capitalização, contra 13% ± 6%, também com 95% de confiança, para não consumidores. A Figura 2 mostra a evolução desses intervalos de confiança à medida que a estrutura familiar se modifica.

CC BY

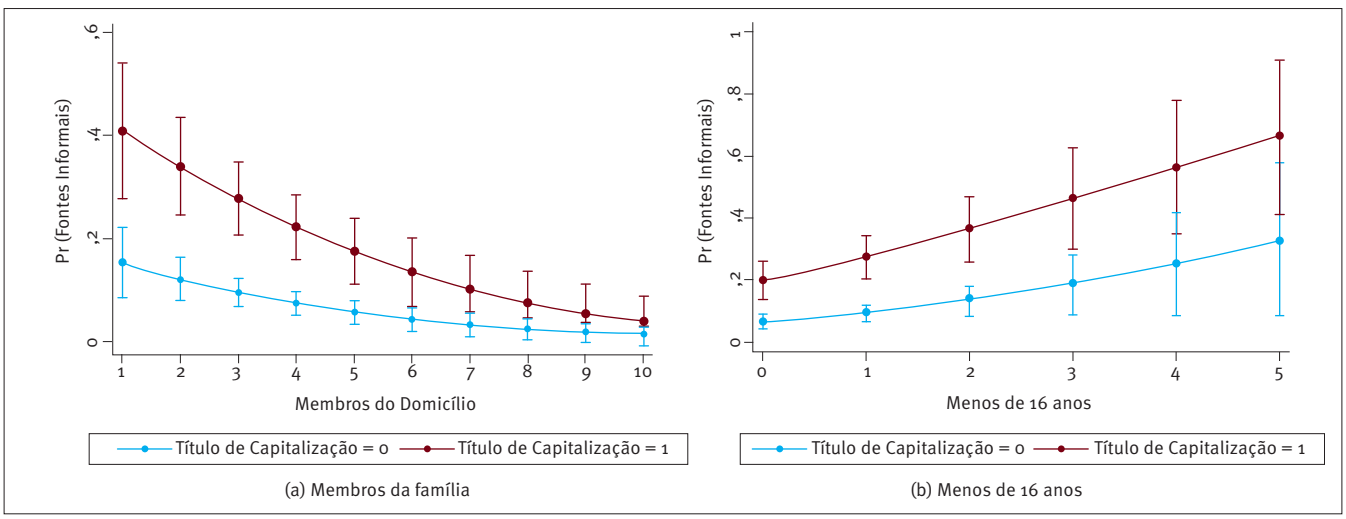
ISSN 0034-7590

Tabela 6. **Efeitos marginais**

Variável dependente:	Nenhum crédito (0)	Crédito bancário (1)	Crédito informal (2)
Título de capitalização	-0,193***	0,029	0,163***
Decisor de orçamento	-0,012	0,089*	-0,077**
Conta bancária	-0,245***	0,235***	0,010
Pagamento atrasado	-0,105***	0,034	0,071***
Histórico de crédito ruim	-0,021	-0,029	0,051*
Idade	0,0029**	-0,0012	-0,0017*
Homem	0,013	0,0002	-0,013
Aposentado	-0,104**	0,145***	-0,041*
Membros do domicílio	-0,009	0,037***	-0,028***
Menos de 16 anos	0,0014	-0,039**	0,041***
NO	0,090*	-0,151***	0,061
NE	0,002	-0,125***	0,123***
CO	0,077	-0,107**	0,030
SE	0,007	-0,112***	0,105***
Ln(Renda)	-0,026	0,034*	-0,007
Ln(Despesas)	-0,045***	0,037***	0,009
Educ. 0	-0,034	-0,027	0,062
Educ. 1	0,024	-0,054	0,030
Educ. 2	0,037	-0,058	0,020
N:	1,463		

Efeitos marginais significativos sobre a probabilidade de se observar um resultado na variável dependente; valor-p: * ‹0,10, ** ‹0,05, *** ‹0,01.

Figura 2. Rentabilidade da utilização de fontes de crédito informais



Notas: Previsão da probabilidade de consumidores (1) e não consumidores (0) de títulos de capitalização utilizarem financiamento informal. A variação do gráfico mostra um intervalo de confiança de 95%.

CC BY

ISSN 0034-7590

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura padrão sobre o mercado informal de empréstimos considera que a assimetria de informações é o principal fator responsável pelos empréstimos informais. A ideia é que a assimetria de informações resulta na exigência de garantias, assim restringindo os empréstimos e incentivando a informalidade, que está em vantagem em termos de informações e técnicas de coleta. Neste estudo, os autores enfatizaram o papel que a alfabetização financeira pode desempenhar nesse processo.

Utilizando variáveis que representam a demanda e as restrições a empréstimos, vemos que o baixo nível de alfabetização financeira é responsável por aumentar a probabilidade de que indivíduos utilizem empréstimos informais. Por exemplo, encontramos um maior efeito sobre a tendência de indivíduos com baixa alfabetização financeira a utilizar fontes de empréstimo informais do que indivíduos com histórico de crédito ruim.

Nossos achados estão alinhados com os da OCDE (2013), segundo os quais indivíduos com níveis mais baixos de alfabetização financeira estão menos conscientes das alternativas e mais suscetíveis a erros, sugerindo que, por essas razões, eles tendem a depender mais de amigos e parentes para obter seus empréstimos. O peso da alfabetização financeira como importante preditor do comportamento de crédito (Cole et al., 2011; Lusardi & Tufano, 2009) é, mais uma vez, reforçado por nosso estudo. Além disso, ele enfatiza a importância de políticas públicas destinadas a melhorar a alfabetização financeira, levando ao bem-estar da sociedade.

Para identificar indivíduos com pouca alfabetização financeira, utilizamos um típico produto financeiro brasileiro, títulos de capitalização, como *proxy*. Os títulos de capitalização são vendidos principalmente em agências bancárias, e os gerentes, que assessoram os clientes, passam por treinamento e possuem metas para promover o investimento nesses títulos.

O produto é concebido para se assemelhar a uma espécie de caderneta de poupança, com o benefício adicional de oferecer prêmios por meio de sorteios durante o prazo do título. Na prática, entretanto, o produto não deve ser considerado uma opção de investimento, pois só oferece retorno se o título ganhar um prêmio. O contrato do produto não descreve o custo ou as chances de o comprador ganhar o prêmio, algo que requer cálculos estatísticos e financeiros. Além disso, uma série de restrições e penalidades é imposta no caso de o comprador interromper o pagamento ou realizar um resgate antecipado. Como a variável *proxy* não identifica indivíduos com níveis mais baixos de alfabetização financeira, os efeitos atribuídos à alfabetização financeira podem ser subestimados.

De acordo com Willis (2008), em alguns consumidores, a alfabetização financeira parece aumentar a confiança sem melhorar a capacidade, levando a decisões mais precárias. A OCDE (2013) defende que os produtos financeiros sejam concebidos de modo a fornecer aos usuários soluções seguras e eficazes a suas necessidades. Os regulamentos devem ser tão transparentes quanto possível, e as autoridades de defesa do consumidor devem proteger os consumidores de práticas desleais.

REFERÊNCIAS

Allais, M. (1952). The foundations of a positive theory of choice involving risk and a criticism of the postulates and axioms of the American School. In M. Allais, & O. Hagen (Eds.), *Expected utility hypotheses and the Allais paradox* (pp. 27-145). Dordrecht, Netherlands: Springer.

Angst, D., & Abreu, J. A. P. de. (2007). Títulos de capitalização: Efeitos dos resgates antecipados na rentabilização e fidelização de clientes em um banco no Paraná. *Revista da FAE*, *10*(2), 99-113.

Atkinson, A., & Messy, F. A. (2012). Measuring financial literacy: Results of the OECD/International Network on Financial Education (INFE) pilot study [Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions nº 15]. *OECD*. Paris, France.

Banco Central do Brasil. (2011). *Relatório de inclusão financeira*. Recuperado de https://www.bcb.gov.br/Nor/relincfin/RIF2011.pdf

Banco Central do Brasil. (2016). *Palestra proferida no II Fórum de Cidadania Financeira*. Brasília, Brasil. Recuperado de https://youtu.be/ow1i2DlgRXQ

Behrman, J., Mitchell, O. S., Soo, C., & Bravo, D. (2010). Financial literacy, schooling, and wealth accumulation [Working Paper nº 16452]. *National Bureau of Economic Research*. Cambridge, USA.

Bernheim, D., & Garrett, D. M. (2001). The effects of financial education in the workplace: Evidence from a survey of households. *Journal of Public Economics*, *87*(7-8), 1487-1519. doi:10.1016/S0047-2727(01)00184-0

Bertrand, M., & Morse, A. (2011). Information disclosure, cognitive biases, and payday borrowing. *The Journal of Finance*, *66*(6), 1865-1893. doi:10.1111/j.1540-6261.2011.01698.x

Campbell, J. Y. (2006). Household finance. *The Journal of Finance*, *61*(4), 1553-1604. doi:10.1111/j.1540-6261.2006.00883.x

Carlin, B. I., & Robinson, D. T. (2012). What does financial literacy training teach us? *The Journal of Economic Education*, *43*(3), 235-247. doi:10.1080/00220485.2012.686385

Cole, S., Sampson, T., & Zia, B. (2011). Prices or knowledge? What drives demand for financial services in emerging markets? *The Journal of Finance*, *66*(6), 1933-1967. doi:10.1111/j.1540-6261.2011.01696.x

Cull, R., & Scott, K. (2010). Measuring household usage of financial services: Does it matter how or whom you ask? *The World Bank Economic Review*, *24*(2), 199-233.

Demirgüç-Kunt, A., & Klapper, L. F. (2012). Measuring financial inclusion: The global findex database [Working Paper no 6025]. World Bank Policy Research. Washington, USA.

Federação Nacional de Capitalização. (2013). *Capitalização: O que você precisa saber*. Recuperado de http://www.cnseg.org.br/fenacap/publicacoes/

Federação Nacional de Capitalização. (2015a). *A capitalização na agenda econômica e social brasileira*. Recuperado de http://www.cnseg.org.br/fenacap/publicacoes/

Federação Nacional de Capitalização. (2015b). *Título de capitalização: O que você precisa saber*. Recuperado de http://www.cnseg.org.br/fenacap/publicacoes/

Fonseca, R., Mullen, K. J., Zamarro, G., & Zissimopoulos, J. (2012). What explains the gender gap in financial literacy? The role of household decision making. *Journal of Consumer Affairs*, *46*(1), 90-106. doi:10.1111/j.1745-6606.2011.01221.x

Gabaix, X., & Laibson, D. (2006). Shrouded attributes, consumer myopia, and information suppression in competitive markets. *The Quarterly Journal of Economics*, *121*(2), 505-540. doi:10.1162/qjec.2006.121.2.505

Garcia, F. G., & Lhacer, P. M. V. (2012). Maximização de valor pelas cooperativas de crédito brasileiras. *Revista Pensamento & Realidade*, *27*(1), 62-76.

Hoff, K., & Stiglitz, J. E. (1997). Moneylenders and bankers: Price-increasing subsidies in a monopolistically competitive market. *Journal of Development Economics*, *55*(2), 429-462. doi:10.1016/S0304-3878(96)00443-9

Hung, A., Parker, A. M., & Yoong, J. (2009). Defining and measuring financial literacy [Working Paper no WR-708]. *RAND Corporation*. Recuperado de https://ssrn.com/abstract=1498674

Klapper, L., Lusardi, A., & Panos, G. A. (2013). Financial literacy and its consequences: Evidence from Russia during the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, *37*(10), 3904-3923. doi:10.1016/j.jbankfin.2013.07.014

Lhacer, P. M. (2012). *Cooperativas de crédito e formação de taxas de juros nas operações bancárias: Tese e evidências empíricas para o Brasil* (Tese de doutorado, Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo).

LaPorta, R. La, Lopez-de-Silanes, F., & Schleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, *54*(2), 471-517. doi:10.1111/0022-1082.00115

Lopes, L. (2016). Goals and the organization of choice under risk in both the long run and the short run: Hidden factors in the meltdown. In A. G. Malliaris, L. Shaw, & H. Shefrin, *The global financial crisis and its aftermath: Hidden factors in the meltdown* (pp. 226-239). Oxford, UK: Oxford University Press. doi: 10.1093/acprof:oso/9780199386222.003.0009.

Lopes, L. L., & Oden, G. C. (1999). The role of aspiration level in risky choice: A comparison of cumulative prospect theory and SP/A Theory. *Journal of Mathematical Psychology*, *43*(2), 286-313. doi:10.1006/jmps.1999.1259

Lusardi, A. (2008). Financial literacy: An essential tool for informed consumer choice? [Working Paper nº 14084]. *National Bureau of Economic Research*. Cambridge, USA.

Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2008). Planning and financial literacy: How do women fare? [Working Paper nº 13750]. *National Bureau of Economic Research*. Cambridge, USA.

Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2009). How ordinary consumers make complex economic decisions: Financial literacy and retirement readiness [Working Paper nº 15350]. *National Bureau of Economic Research*.Cambridge, USA.

Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2011a). Financial literacy and retirement planning in the United States. *Journal of Pension Economics and Finance*, *10*(4), 509-525. doi:10.1017/S147474721100045X

Lusardi, A., & Mitchell, O.S. (2011b). Financial literacy around the world: an overview. *Journal of Pension Economics and Finance*, *10*(04), 497-508. doi:10.1017/S1474747211000448

Lusardi, A., & Mitchell, O.S. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, *52*(1), 5-44. doi:10.1257/jel.52.1.5

Lusardi, A., & Tufano, P. (2009). Debt literacy, financial experiences, and overindebtedness [Working Paper nº 14808]. *National Bureau of Economic Research*.Cambridge, USA.

Madestam, A. (2014). Informal finance: A theory of money lenders. *Journal of Development Economics*, 107, 157-174.

Melo, E. F. L., Franklin, S. L., Jr., & Neves, C. R. (2012). Mensuração do risco de sorteio em títulos de capitalização. *Brazilian Review of Finance*, *10*(2), 197-213.

Modigliani, F., & Brumberg, R. (1954). Utility analysis and the consumption function: An interpretation of cross-section data. In F. Modigliani (Ed.), *The collected papers of Franco Modigliani* (Vol. 6, pp. 3-46). London, UK: MIT Press.

Neumann, L. J., & Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*. New Jersey, USA: Princeton University Press Princeton.

Organisation for EconomicCo-operation and Development (2013). *Financial literacy and inclusion: Results of OECD/INFE survey across countries and by gender*. Recuperado de http://www.oecd.org/daf/fin/financialeducation/

Pagano, M. (2001). *Defusing default: Incentives and institutions*. Washington, USA: John Hopkins University Press.

Portocarrero, H. (2008). Títulos de capitalização e poupança financeira. *Revista Conjuntura Econômica*, *62*(5), 64-67.

Rose, L. (2008). Financial literacy: Who cares? *New Zeland Management, 55*(5). Recuperado de https://management.co.nz/

Schiavini, J. M., Scherer, F. L., & Coronel, D. A. (2012). Entendendo o guanxi e sua influência nas relações internacionais. *Revista de Economia Contemporânea*, *16*(2), 316-332. doi:10.1590/S1415-98482012000200007

Schneider, F., Buehn, A., & Montenegro, C. E. (2010). New estimates for the shadow economies all over the world. *International Economic Journal, 24*(4), 443-461. doi:10.1080/10168737.2010.525974

Sheng, H. H., & Mendes-Da-Silva, W. (2014). The big family: Informal financing of small-and medium-sized businesses by guanxi. *Thunderbird International Business Review*, *56*(2), 157-171. doi:10.1002/tie.21609

Superintendência de Seguros Privados (2015). *4º relatório de análise e acompanhamento dos mercados supervisionados*. Recuperado de http://www.susep.gov.br/

Thaler, R. H., & Tucker, W. (2013). Smarter information, smarter consumers. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://hbr.org/

Tosi, P. G., Faleiros, R. N., & Fontanari, R. (2011). Modalidades e hierarquias do crédito na cafeicultura paulista (1889-1930). *Revista Brasileira de Economia*, *65*(4), 401-412. doi:10.1590/S0034-71402011000400005

Tosi, P. G., Faleiros, R. N., & Teodoro, R. S. (2007). Crédito e pequena cafeicultura no oeste paulista: Franca/SP 1890-1914. *Revista Brasileira de Economia*, *61*(3), 405-426. doi:10.1590/S0034-71402007000300006

Turvey, C. G., Kong, R., & Huo, X. (2010). Borrowing amongst friends: The economics of informal credit in rural China. *China Agricultural Economic Review*, *2*(2), 133-147. doi:10.1108/17561371011044261

Van Rooij, M., Lusardi, A., & Alessie, R. (2011). Financial literacy and stock market participation. *Journal of Financial Economics, 101*(2), 449-472. doi:10.1016/j.jfineco.2011.03.006

Willis, L. E. (2008). Against financial literacy education. *Iowa Law Review, 94*, 8-10.

Yuan, Y., & Gao, P. (2012). Farmers' financial choices and informal credit markets in China. *China Agricultural Economic Review*, *4*(2), 216-232. doi:10.1108/17561371211224791

 CC BY

ISSN 0034-7590

ARTIGOS

Submetido 16.12.2016. Aprovado 28.08.2017
Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Científico convidado: Eduardo H. Diniz

Versão original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180105

MODELAGEM PROCESSUAL DO FENÔMENO DA RESISTÊNCIA A SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Process-based modelling of the information systems resistance phenomenon

Modelo procesual del fenómeno de resistencia a los sistemas de información

ATILA ALVES INDALECIO [1 2]
atila.indalecio@uss.br
ORCID: 0000-0002-1432-2743

LUIZ ANTONIO JOIA [1]
luiz.joia@fgv.br
ORCID: 0000-0002-5903-5190

[1]*Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Rio de Janeiro – RJ, Brasil*

[2]*Universidade Severino Sombra – Vassouras – RJ, Brasil*

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo propor a modelagem processual do fenômeno da resistência a sistemas de informação (SI). Para atingir esse objetivo, a partir de revisão de literatura acerca dessa temática, os principais pontos levantados nos artigos científicos analisados são categorizados segundo a taxonomia de processo: entradas, saídas, atores e o fenômeno da resistência. Ao final, como decorrência da modelagem processual proposta, são apresentadas as implicações acadêmicas e gerenciais derivadas deste trabalho, de modo que a resistência a SI seja mais bem compreendida pelos acadêmicos e mitigada pelos praticantes.

PALAVRAS-CHAVE | Resistência a sistemas de informação, sistemas de informação, processo de resistência a sistemas de informação, tecnologia da informação, modelo.

ABSTRACT

This article aims to propose a process-based modelling of the Information Systems resistance phenomenon. Accordingly, we wrote a literature review to categorize the main points set forth by the extant scientific texts relating to the process taxonomy: input, output, players, and the resistance phenomenon. Based on the modelling, this article provides theoretical implications in terms of improving the understanding of the phenomenon among academicians as well as practical and managerial suggestions related to its mitigation.

KEYWORDS | *Information systems resistance, information system, information systems resistance process, information technology, model.*

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo proponer el modelo procesual del fenómeno de resistencia a los sistemas de información (SI). Para alcanzar dicho objetivo, a partir de la revisión de literatura acerca de esa temática, los principales puntos planteados en los artículos científicos analizados son categorizados según la taxonomía del proceso: entradas, salidas, actores y fenómeno de resistencia. Finalmente, como resultado del modelo procesual propuesto, se presentan las implicaciones académicas y gerenciales derivadas de este trabajo, de modo que la resistencia a los SI sea mejor comprendida por los académicos y mitigada por los practicantes.

PALABRAS CLAVE | *Resistencia a los sistemas de información, sistemas de información, proceso de resistencia a los si, tecnología de la información, modelo.*

INTRODUÇÃO

O mercado de tecnologia da informação (TI) no Brasil movimentou 60 bilhões de dólares em 2014, a sétima posição no mundo em investimento nesse ramo e a primeira na América Latina (ABES, 2015). No mundo, esse mercado corresponde a cerca de 2,09 trilhões de dólares, assim divididos: 49% em *hardware*, 20% em *software* e 31% em serviços relacionados a TI (Associação Brasileira das Empresas de Software [ABES], 2015). Além disso, o crescimento no investimento em TI no Brasil – 6,7% do ano de 2013 para 2014 (ABES, 2015) – demonstra que as empresas continuam investindo em tecnologia. Entretanto, os benefícios oriundos do investimento em sistemas de informação (SI) são intangíveis, existindo conflitantes posições acerca do retorno concreto dos valores aplicados em TI (Im, Dow, & Grover, 2001; Karr-Wisnieski & Lu, 2010; Tambe & Hitt, 2012). Mais preocupante ainda é o fato de que cerca de 70% dos projetos de SI realizados no mundo falham em sua implementação (Fortune & Peters, 2005). Uma vez que o investimento em TI depende de estruturas e da cultura organizacional para recebê-lo e ter efetivo uso (Engelbert & Graeml, 2013), a compreensão da resistência a sistemas de informação (RSI) – entendida como "comportamento que previne a implementação ou uso de um sistema ou evita que os projetistas do sistema atinjam seus objetivos" (Markus, 1983, p. 2) – torna-se fundamental para que o investimento em TI gere retorno positivo.

Em 1977, Bostrom e Heinen (1977) iniciaram as reflexões acerca do fenômeno da RSI. No entanto, a discussão do problema, até hoje, parece girar principalmente em torno de suas causas – como inicialmente identificado por Lin (1994), há mais de 20 anos. Entretanto, como um fenômeno organizacional, é preciso que a RSI seja tratada como um processo cognitivo, dotado de contexto, atores, atividades e temporariedade (Bloom, Garicano, Sadun, & Reenen, 2014; Ericsson & Simon, 1980).

Baseado nessa premissa, o presente trabalho tem por objetivo desenvolver uma modelagem processual do fenômeno da RSI – de seu surgimento até suas consequências finais –, por meio do mapeamento do contexto, atores, atividades e temporariedade que compõem esse fenômeno. Para tanto, procede-se a uma revisão de literatura sobre essa temática, analisando-se seus principais objetivos e contribuições. Em seguida, por meio dos componentes básicos de um processo, a modelagem processual é proposta. Portanto, a pergunta de pesquisa deste artigo é: Como se desenvolve o processo de resistência a SI nas organizações?

Visa-se, dessa forma, do ponto de vista acadêmico, preencher uma lacuna apresentada a seguir neste trabalho, qual seja o entendimento da RSI como um processo temporal evolutivo, e não apenas como um fenômeno derivado de fatores críticos. Ademais, do ponto de vista gerencial, este trabalho visa fornecer, aos praticantes, uma visão integrada e sistêmica do que deve ser feito para que a RSI seja evitada ou, pelo menos, mitigada nas organizações.

ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este é um artigo de natureza teórico-exploratória. Partindo-se de uma pesquisa bibliográfica sobre resistência a SI, desenvolveu-se triangulação teórica das abordagens conceituais levantadas (Patton, 2002; Scandura & Williams, 2000; Yin, 2005), visando propor uma modelagem processual do fenômeno da RSI.

Inicialmente, procedeu-se a uma revisão de literatura sobre a evolução do conceito de resistência a SI – apresentada na seção seguinte –, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica realizada a partir de artigos publicados em revistas científicas, assim como em teses e dissertações sobre o assunto em questão (Webster & Watson, 2002).

A partir de aprofundamento no tema resistência a SI, propiciado pelo levantamento bibliográfico, passou-se a uma reflexão crítica acerca das abordagens analisadas, de modo que fosse possível identificar padrões de similaridade e contradição existentes entre elas, para se propor uma modelagem processual do fenômeno da resistência a SI.

Para análise crítica dos artigos estudados, utilizou-se o princípio da triangulação (Patton, 2002; Yin, 2005). No âmbito das ciências sociais, a triangulação pode ser definida como uma estratégia de pesquisa baseada na utilização de diversas abordagens para investigar um mesmo fenômeno (Vergara, 2004). Dessa forma, a triangulação pode ser adotada como uma alternativa para a obtenção de novas perspectivas relacionadas ao objeto em estudo (Vergara, 2004).

No presente artigo, em especial, adotou-se a triangulação de abordagens teóricas (Patton, 2002; Vergara, 2004; Yin, 2005), buscando-se analisar e comparar as diversas perspectivas teóricas existentes em cada artigo sobre RSI estudado, visando à geração de uma modelagem processual.

A revisão teórica do presente artigo é baseada nas recomendações de Webster e Watson (2002), identificando-se trabalhos publicados nos principais periódicos no campo de SI em níveis nacional e mundial. Em nível mundial, foi adotada a cesta de oito periódicos proposta pela Association for Information Systems (AIS), quais sejam *European Journal of Information Systems*, *Information Systems Journal*, *Information Systems Research*, *Journal of AIS*, *Journal of Information Technology*, *Journal of MIS*, *Journal of Strategic Information Systems* e *MIS Quarterly*. No que tange às revistas nacionais, escolheram-se

 CC BY ISSN 0034-7590

aquelas constantes no Qualis da área de Administração com classificação A2, por ser esta a maior classificação das revistas da área na época de elaboração deste artigo. Dessa amostra de revistas, foram selecionados todos os artigos que tratavam de RSI, procedendo-se, em seguida, à análise das referências encontradas nesses artigos inicialmente selecionados, destacando-se aquelas que, independentemente de periódico, autor, região geográfica ou mesmo campo de conhecimento específico, merecessem inclusão na discussão sobre o tema (Webster & Watson 2002). Por fim, foi feita uma busca por trabalhos que citassem as referências suprasselecionadas, determinando-se, entre estes, quais poderiam fornecer contribuições adicionais (Webster & Watson 2002). A busca para traçar a linha de tempo de publicações sobre RSI (ver Figura 1) foi finalizada quando, ao se executar repetidas vezes o procedimento descrito, resultados semelhantes eram encontrados (Levy & Ellis, 2006).

LINHA DE TEMPO DO CONCEITO DE RESISTÊNCIA A SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Gale (1968), ainda nos primórdios do uso de computadores pelas empresas, fala das armadilhas associadas à implantação de SI. Segundo Gale (1968), muitas organizações estavam empolgadas com a possibilidade de ter computadores que ajudariam na tomada de decisão, armazenariam informações importantes e funcionariam como solução para vários problemas organizacionais. No entanto, o seu uso ainda era limitado e o retorno do investimento, poucas vezes alcançado.

Entre os fatores apontados por Gale (1968) para falhas na implantação de SI, citam-se: orientação de esforços centrada nos computadores mais do que nos usuários; definição incorreta dos usuários do sistema e de suas demandas; erros de gerenciamento da implantação; falha na comunicação do propósito do sistema; falta de análise do impacto do sistema nas relações de poder na organização; falta de entendimento da complexidade da implantação de um novo sistema (Gale, 1968).

Baseando-se em pesquisas como a citada anteriormente, Kling (1980) escreveu artigo considerado por muitos como a base do que começava a ser chamado "informática social", ou seja, "a disciplina que estuda o desenho, uso e consequências das TI, levando em consideração sua interação com contextos culturais e institucionais" (Kling, 1999, p. 1).

Em artigo seminal, Kling (1980) propõe a divisão dos impactos da computação na sociedade em duas abordagens: o racionalismo dos sistemas e o institucionalismo segmentado. A primeira abordagem procura averiguar os impactos gerados pela tecnologia da informação e comunicação sob um ponto de vista otimista, verificando as benesses que a capacidade computacional pode trazer ao dia a dia das pessoas e organizações. Já o institucionalismo segmentado verifica os aspectos legítimos e ilegítimos do uso das tecnologias computacionais, levando em consideração comportamentos miméticos, *status* e credibilidade, assumindo uma posição muito mais crítica e, assim, analisando impactos em equidade, qualidade de vida e mudança econômica.

Em uma metáfora sugerida por Kling (1980), os SI devem ser comparados a um "pacote", e não a uma "ferramenta", visto que um pacote inclui muito mais do que um simples dispositivo, sendo um ecossistema de processos e estruturas que, embarcados em complexos sistemas de relações sociais, promovem inúmeras interações de diferentes magnitudes em todos os níveis organizacionais, transformando-se em um objeto social (Kling, 1980).

Os questionamentos levantados por Kling (1980) levaram Markus (1983) a produzir um dos primeiros estudos que tratam o fenômeno da resistência a sistemas como um subproduto da interação de uma nova tecnologia com o ambiente organizacional. Segundo Markus (1983), é preciso discutir o porquê da RSI, ou seja, entender as possíveis origens do comportamento resistivo. Essas fontes são identificadas pela autora como: o indivíduo ou grupo, o sistema em si, e/ou a interação do usuário com o sistema no contexto organizacional.

Os indivíduos isoladamente ou o grupo de indivíduos que compõem a organização possuem características e idiossincrasias que levam ao comportamento de resistência, seja pelo medo da mudança, mecanismos cognitivos, aversão ao risco ou mesmo medo da obsolescência (Markus, 1983). Já a abordagem com ênfase nas características do sistema leva a crer que um sistema que não seja percebido como amigável, útil e/ou eficiente gerará um comportamento resistivo. Por fim, a interação entre o usuário e o sistema pode levar à resistência por meio da centralização ou descentralização do poder e da mudança na relação de trabalho. De qualquer forma, o certo é que a introdução de SI leva a mudanças e, "quanto maiores forem as mudanças, maior será a resistência" (Markus, 1983, p. 2).

A resistência ou comportamento resistivo a SI é definido por Markus (1983) como um "comportamento que previne a implementação ou uso de um sistema ou evita que os projetistas do sistema atinjam seus objetivos" (Markus, 1983, p. 2). Markus (1983) ainda salienta que, devido a essa definição, a RSI não deve ser vista sempre como um resultado ruim, uma vez que não

 CC BY ISSN 0034-7590

se pode assumir que os objetivos do sistema ou daqueles que o implementam sejam sempre bons.

De fato, estudos posteriores, como o de Bagayogo, Beaudry e Lapointe (2013), ressaltam a importância de não se conceituar a RSI como algo sempre ruim, nem a aceitação ao SI como algo sempre bom, uma vez que um usuário pode ter a percepção de que um novo SI pode não estar alinhado com os objetivos e estratégias organizacionais.

Markus (1983) conclui seu trabalho com uma série de sugestões de como lidar com a RSI em cada um dos diferentes contextos apresentados. Do ponto de vista do usuário, recomenda o foco no treinamento e educação dos usuários, a prática coercitiva e persuasiva do uso do sistema, bem como o reforço por meio de incentivos à participação e ao comprometimento com o sistema. Sob o ponto de vista do sistema, propõe que os desenvolvedores e implementadores do SI sejam submetidos a treinamentos, de modo a terem competência para gerenciar as modificações organizacionais advindas da instalação do novo SI. Por fim, grande destaque é dado para a abordagem interacionista, segundo a qual todos os eventuais pontos de fragilidade na organização precisam ser dirimidos antes da implementação de novos SI, em face do impacto organizacional gerado pela sua implementação. Além disso, Markus (1983) chama atenção para a necessidade de reestruturação dos mecanismos de incentivo aos usuários, deixando claro o que deles se espera e a importância da sua colaboração para a adequada implantação do SI.

Hirschheim e Newman (1988), por sua vez, demonstram quão complexo é o fenômeno da resistência a SI no meio organizacional. Para os autores, a RSI não pode ser vista como um conceito rígido, devendo ser considerada dentro de um espectro que pode ir desde a sabotagem física do sistema até o simples "não uso" do sistema. Além disso, a resistência a SI não pode ser tratada como um tipo totalmente novo de resistência, mas, sim, como uma variante dos diversos tipos de resistência já tratados no campo da mudança organizacional.

Assim, baseando sua argumentação nas teorias de mudança organizacional, Hirschheim e Newman (1988) identificaram algumas causas fundamentais para o comportamento de resistência a SI: (a) conservadorismo inato: a resistência ocorre porque as pessoas são naturalmente avessas aos riscos e, por isso, resistirão a qualquer interferência que afete seu *status quo*; (b) falta de necessidade: o indivíduo não percebe a mudança como necessária; (c) incerteza: trata do medo associado aos impactos provocados pela mudança, como a perda de emprego, amigos ou *performance*; (d) falta de envolvimento na mudança: um indivíduo resiste à mudança por não ter sido consultado sobre o processo de mudança em si; (e) redistribuição de recursos: mudança na forma pela qual recursos fundamentais como influência, carga de trabalho, território e informação serão distribuídos na organização após a implementação do novo SI; (f) inadequação organizacional: falta de congruência entre os objetivos organizacionais e as características do sistema; (g) falta de suporte gerencial: o líder não promove a tranquilidade e incentivo necessários durante as diversas fases da mudança; (h) baixa qualidade técnica: o novo sistema de informação falha em suas características, não sendo amigável, confiável, funcional ou rápido; (i) características pessoais do desenvolvedor: fonte de resistência que ocorre quando os responsáveis pelo desenvolvimento e implementação do sistema soam como antipáticos aos usuários, devido a excesso de tecnicismo, falta de empatia e/ou superioridade.

Uma vez que o fenômeno da resistência se apresenta de maneira complexa, Hirschheim e Newman (1988) recomendam uma profunda análise dos processos políticos e sociais para que a implementação de um novo SI possa ser bem-sucedida.

Corroborando a visão de Hirschheim e Newman (1988), o primeiro artigo de Joshi (1997) sobre resistência a SI argumenta que o fenômeno não é simples, não é sempre negativo e depende muito das condições políticas e sociais das organizações para ocorrer. Joshi (1991) conduz seus estudos com base na teoria da equidade, segundo a qual a RSI nasce, ou não, como subproduto de um processo avaliativo que ocorre em três níveis. Primeiramente, o usuário avalia perdas e ganhos pessoais percebidos com a mudança; em um segundo nível, compara o resultado relativo (relação entre seu esforço e o respectivo resultado) com o resultado relativo da organização e, por fim, analisa seu resultado relativo com o dos membros de seu grupo de referência. Após essas comparações, percebendo equidade ou vantagem nas comparações feitas, a mudança não sofrerá resistência, mesmo que seja de grande magnitude ou impacto. No entanto, percebendo inequidade, o usuário apresentará resistência, mesmo em mudanças pequenas e pouco impactantes.

Pesquisa desenvolvida por Martinko, Zmud e Henry (1996) demonstra resultados semelhantes, apontando que experiências anteriores de um usuário podem tanto incitar maior resistência a um novo SI – se negativas –, como também reduzir sua resistência ao SI – quando positivas. Além disso, Martinko et al. (1996) reforçam os autores anteriores, quando, no seu estudo, afirmam que as características político-sociais preexistentes são fortes condicionantes dos comportamentos de resistência a SI.

Muitos trabalhos, até então, haviam tratado a RSI como produto final da implantação de SI (Coetsee, 1999; Joshi, 1997; Marakas & Hornik, 1996; Zorn, 2002). Ou seja, o foco desses artigos estava na investigação dos fatores causadores do fenômeno da RSI. Beaudry e Pinsonneault (2005) modificam essa

 CC BY ISSN 0034-7590

perspectiva, ao analisarem a resistência como um processo – com início, meio e fim. Particularmente, focam a etapa do processo em que os usuários, percebendo um estímulo à resistência, escolhem entre quatro estratégias de adaptação: maximização de benefícios, satisfação de benefícios, distúrbio de manuseio e autopreservação (Beaudry & Pinsonneault, 2005). Os resultados dessas estratégias podem ser: a retomada da estabilidade emocional, a minimização da ameaça percebida e/ou a melhoria da eficiência e eficácia.

Por mais que o tema RSI tenha sido pesquisado, até o ano de 2005, por diversos autores, de maneira direta ou indireta, o artigo publicado por Lapointe e Rivard (2005) é um dos mais referenciados nos estudos de RSI, merecendo, dessa forma, destaque na linha do tempo dessa área de pesquisa. Lapointe e Rivard (2005) utilizaram-se de uma abordagem multinível, buscando entender os mecanismos de resistência tanto em nível indivídual quanto grupal. Para os autores (2005), a RSI deve ser observada e analisada com base no objeto de resistência, nas condições iniciais, na interação entre os envolvidos, nas ameaças percebidas, no tipo de comportamento de resistência adotado e no nível onde a resistência acontece.

Os resultados sugerem que a RSI é um comportamento instável, sendo sensível à presença de múltiplos incentivos, variando, em natureza e intensidade, ao longo da implementação, por força dos indivíduos em um primeiro momento, mas, a *posteriori*, também por força de grupos (Lapointe & Rivard, 2005). Os estudos de caso analisados por Lapointe e Rivard (2005) demonstram que existem gatilhos que movem o comportamento de resistência do nível indivídual para o nível de grupo, uma espécie de identificação de prejuízos em comum entre os componentes de um grupo.

Embora as abordagens à resistência a SI tenham, em muito, contribuído para o desenvolvimento do tema, pouca teorização acerca de modelos de comportamento havia sido explicitamente desenvolvida, de modo a entender a visão do usuário em diversas perspectivas. Assim, reconhecendo a importância e a relevância da abordagem de Markus (1983), Joia (2007) desenvolve um modelo teórico de RSI, aplicando-o a um estudo múltiplo de caso de implementação de sistema intraorganizacional (IOS) entre o Banco Central e o Senado Federal, conhecido como BacenSenado.

Segundo o modelo proposto, Joia (2007), baseado em Markus (1983), conclui que a RSI se dá por meio de três abordagens distintas: abordagem baseada em pessoas, abordagem baseada no SI e abordagem interacionista, essa última subdividida em variante sociotécnica e variante política. A implementação do BacenSenado foi conturbada, e o uso efetivo do sistema implantado não chegou a durar um ano (Joia, 2007).

Segundo análise de Joia (2007), diversos problemas levaram à resistência ao uso do SI, por parte dos senadores, como a falta de treinamento do usuário, falta de flexibilidade do sistema e problemas de distribuição de poder entre os órgãos. A análise dos problemas levou à proposição de três fatores de sucesso para implementação de sistemas de governo eletrônico do tipo governo-governo (G2G): (a) segurança: garantia de que os dados circulem e sejam consultados de maneira segura e confiável; (b) ambiente organizacional: análise da cultura, valores e identidade da organização para adequação do SI e (c) treinamento: garantia de que os usuários tenham suporte necessário para se adaptarem às novas tecnologias e processos.

Além disso, defendendo que a RSI ocorre quando o usuário percebe uma quebra de contrato psicológico entre ele e a organização, Klaus e Blanton (2010) propõem um novo modelo de antecedentes à RSI, expandido a partir de Markus (1983).

Voltando a falar da importância dos agentes de implementação do SI, Rivard e Lapointe (2012) propõem uma taxonomia das respostas que esses agentes dão ao identificar um comportamento resistivo. Segundo as autoras, existem quatro categorias de resposta conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1. **Taxonomia de respostas à resistência a sistemas de informação**

Categoria de resposta		**Descrição do comportamento do implementador**
Inação	Desconhecimento	Nada faz por não ver motivo
	Ignorância deliberada	Não se importa, *laissez-faire*
	Impotência	Sentimento de inabilidade
Reconhecimento		Discute problemas, coleta dados
Retificação	Congruente	Redesenha o sistema, treina, faz concessões
	Incongruente	Conserta o sistema, dá explicações, adiciona pessoal
Dissuasão	Coerção	Força os usuários por meio de ameaças
	Persuasão autoritária	Reprime os usuários por meio da hierarquia
	Persuasão apoiadora	Convence por razões e explicações

Fonte: Adaptado de Rivard e Lapointe (2012, p. 25).

 CC BY ISSN 0034-7590

Além da taxonomia apresentada, Rivard e Lapointe (2012) sugerem, por meio dos resultados de um estudo de caso, que, das reações possíveis, os implementadores somente reduzem a RSI quando adotam a postura de retificação congruente ou dissuasão, desde que essa última seja crível.

Em seguida, para melhor visualizar a evolução do conceito de RSI, identificou-se o volume de artigos publicados ao longo do tempo, bem como a sequência cronológica em que foram publicados, de modo a produzir a Figura 1. Percebe-se, nessa figura, um claro impulso nas publicações sobre RSI depois dos trabalhos de Markus (1983) e de Lapointe e Rivard (2005), reconhecidos como artigos marcantes, inclusive pela quantidade de citações a eles – 2.645 e 884, respectivamente, de acordo com Google Scholar.

OS COMPONENTES DO PROCESSO DE RSI SEGUNDO A LITERATURA CIENTÍFICA

Markus e Robey (1988) classificam a estrutura lógica dos estudos científicos em dois tipos: baseada em processos ou baseada em variações. Esse último tipo focaliza as variações no evento em análise oriundas da interação entre vários fenômenos, ou seja, analisa os relacionamentos entre os fenômenos percebidos, assim como os fatores que provocaram essas variações. Em outras palavras:

1. percebida uma variação em A;
2. que fatores (B, C...K) podem ser a ela ligados (pelas respectivas interações);
3. de modo a que a variação em A possa ser ligada às variações nos fatores (B, C,...K)? (Dubin, 1978, p. 92).

Já a estrutura baseada em processos analisa e investiga a ordem temporal associada a uma série de eventos discretos ocorridos, baseando-se numa história, caso ou narrativa histórica (Huber & Veen, 1995, p. 7).

Assim, uma vez que este artigo visa desenvolver uma abordagem holística acerca do fenômeno da RSI, procurou-se classificar os trabalhos científicos pesquisados quanto ao estágio e atores do processo de RSI que focalizam.

Segundo Davenport (2013), processo é um conjunto de atividades estruturadas no tempo e espaço, com início, fim, entradas e saídas claramente identificadas. Partindo dessa definição, a classificação dos trabalhos sobre RSI, quanto ao estágio do processo de RSI que abordam, obedece à seguinte taxonomia: (a) os atores envolvidos no processo; (b) as entradas do processo, ou seja, suas causas, origens e antecedentes; (c) a formação e desenvolvimento da RSI *per se*; (d) suas saídas, ou seja, as consequências e efeitos desse processo, além de um encadeamento lógico das atividades no tempo e espaço.

Assim, utilizando os componentes fundamentais de um processo, como descrito por Davenport (2013), procedeu-se à classificação dos trabalhos selecionados na revisão bibliográfica quanto a seu principal foco de pesquisa. O resultado é apresentado no Quadro 2 e discutido em seguida.

MODELAGEM PROCESSUAL DO FENÔMENO DA RSI

Buscando obter uma visão processual do fenômeno da RSI, o presente trabalho propõe, de acordo com os principais pontos apresentados em artigos sobre essa temática de pesquisa, a modelagem processual desse fenômeno, de modo a descrever, ao longo do tempo, o processo de RSI – desde seu surgimento até suas consequências finais. A modelagem procesual em questão é composta de atividades (Ai, onde i = número da atividade), além de seus relacionamentos ao longo do tempo, sendo apresentado na Figura 2 a seguir e tendo sua lógica de criação explicada abaixo.

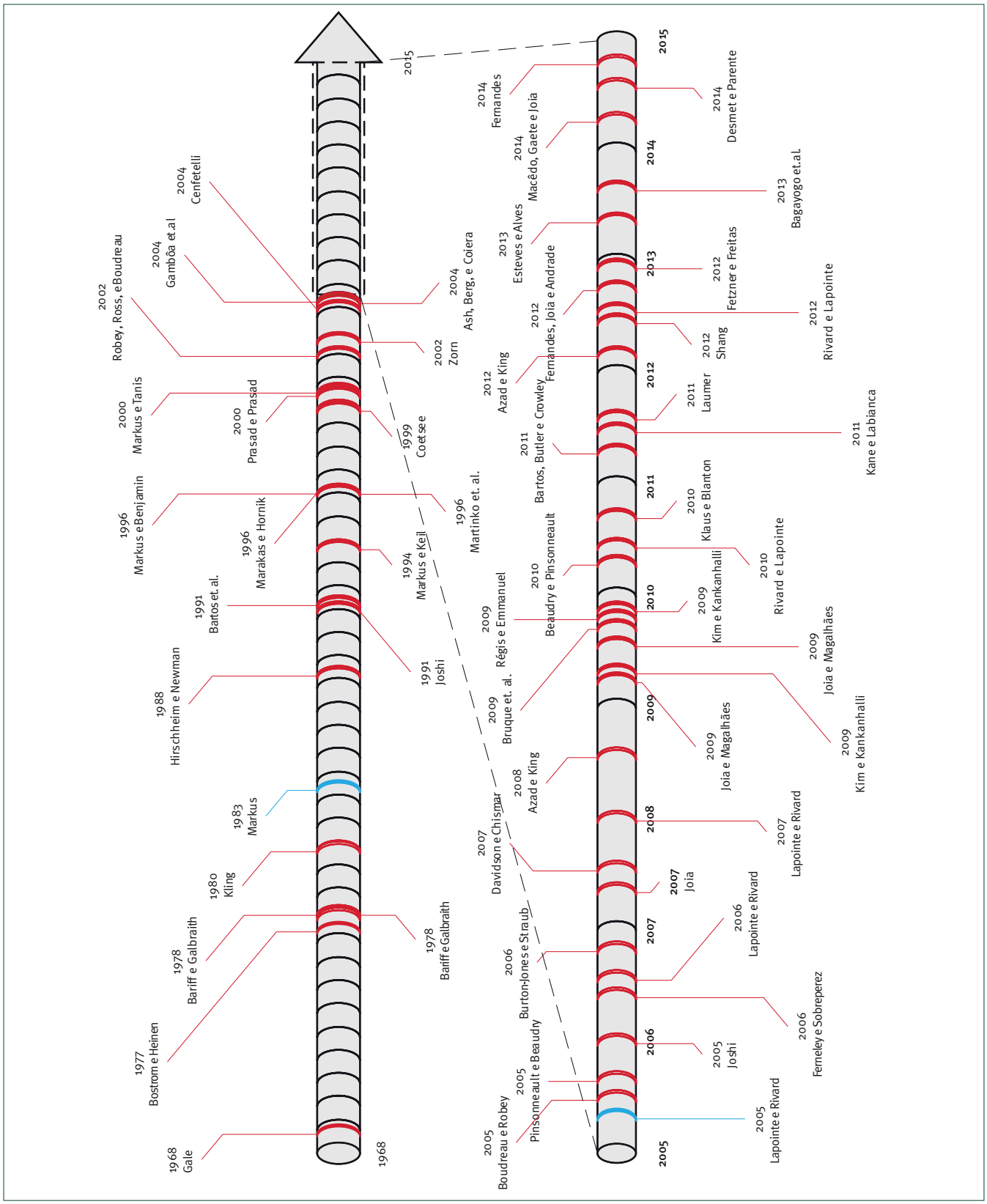
De acordo com o exposto na revisão teórica apresentada, a RSI tem início quando o implementador informa aos usuários que um novo SI será adotado para realização de tarefas no ambiente organizacional (Hirschheim & Newman, 1988; Joshi, 1997, 2005; Beaudry & Pinsonneault, 2005; Shang, 2012), caracterizado no modelo como atividade A1.

A partir da atividade A1, e com base nas informações recebidas na apresentação do SI, o usuário avalia o novo SI (A2) (Klaus & Blanton, 2010; Macêdo, Gaete, & Joia, 2014; Markus, 1983).

Assim, por meio de uma autorreflexão, o usuário avalia suas características pessoais e idiossincráticas, e a compatibilidade destas com o SI – A3 (Hirschheim & Newman, 1988; Joia, 2007; Joia & Magalhães, 2009b; Kim & Kankanhalli, 2009; Macedo et al., 2014; Zorn, 2002). Dentro dessa categoria "indivíduo", encontram-se a aversão ao risco (A3a) (Hirschheim & Newman, 1988; Joia, 2007; Joia & Magalhães, 2009a; Kim & Kankanhalli, 2009; Zorn, 2002;), cultura de uso (A3b) (Esteves & Alves, 2013; Hirschheim & Newman, 1988; Joia & Costa, 2007), experiências anteriores (A3c) (Martinko et al., 1996), e expectativas e comparações (A3d) (Joshi, 1997, 2005).

CC BY
© RAE | São Paulo | **V. 58** | **n. 1** | **jan-fev 2018** | 60-73 ISSN 0034-7590

Figura 1. **Linha do tempo de publicações sobre RSI**



CC BY

ISSN 0034-7590

Quadro 2. **Trabalhos selecionados na revisão bibliográfica**

Publicação	Atores	Entradas	Desenv. RSI	Saídas
Gale (1968)		X		
Bariff e Galbraith (1978)			X	X
Kling (1980)			X	X
Markus (1983)	X	X	X	
Hirschheim e Newman (1988)		X		
Joshi (1997)	X	X		X
Markus e Keil (1994)				
Martinko et al. (1996)		X	X	
Marakas e Hornik (1996)		X		X
Markus e Benjamin (1996)	X		X	
Coetsee (1999)			X	X
Prasad e Prasad (2000)	X			X
Markus e Tanis (2000)		X		
Robey, Ross e Boudreau (2002)		X	X	
Zorn (2002)	X	X		X
Cenfetelli (2004)		X		
Ash, Berg e Coiera (2004)		X	X	
Gambôa, Caputo e Brescian (2004)	X	X		
Lapointe e Rivard (2005)		X	X	
Joshi (2005)	X	X	X	
Pinsonneault e Beaudry (2005)	X	X	X	X
Boudreau e Robey (2005)		X	X	
Lapointe e Rivard (2006)	X		X	X
Ferneley e Sobreperez (2006)				X
Burton-Jones e Straub (2006)	X	X		
Davidson e Chismar (2007)	X	X		
Lapointe e Rivard (2007)	X	X	X	X
Joia (2007)	X	X	X	X
Azad e King (2008)	X	X	X	X
Joia e Magalhães (2009a)	X	X		
Kim e Kankanhalli (2009)	X	X		
Veenstra, Klievink, e Janssen (2009)	X	X		
Bruque, Moyano e Eisenberg (2009)	X			
Beaudry e Pinsonneault (2010)	X	X	X	
Klaus e Blanton (2010)	X	X	X	X
Bartos et al. (2011)		X	X	X
Laumer (2011)	X	X		
Kane e Labianca (2011)		X		
Azad e King (2012)	X	X	X	X
Shang (2012)	X		X	X
Rivard e Lapointe (2012)	X		X	X
Fernandes, Joia e Andrade (2012)	X	X	X	X
Fetzner e Freitas (2012)		X	X	X
Esteves e Alves (2013)	X	X		
Bagayogo et al. (2013)				X
Desmet e Parente (2014)		X	X	
Macêdo et al. (2014)	X	X		
Vinhais e Joia (2014)	X	X	X	X

CC BY
© RAE | São Paulo | **V. 58** | **n. 1** | **jan-fev 2018** | 60-73
ISSN 0034-7590

Além disso, o usuário avalia as características do sistema (A4) – segunda fonte de RSI –, analisando sua facilidade e utilidade de uso (A4a) (Hirschheim & Newman, 1988; Joia, 2007; Joia & Magalhães, 2009b; Beaudry & Pinsonneault, 2005; Shang, 2012), segurança dos dados (A4b) (Hirschheim & Newman, 1988; Joia, 2007; Joia & Magalhães, 2009a) e a aderência do SI aos objetivos da organização (A4c) (Hirschheim & Newman, 1988, Kim & Kankanhalli, 2009; Esteves & Alves 2013; Bagayogo et al., 2013).

Simultaneamente às avaliações anteriores, o usuário avalia as terceira e quarta fontes de RSI, quais sejam seu impacto politico (A5) – as possíveis alterações na distribuição do poder intraorganizacional (Markus, 1983) – e o impacto sociotécnico, despertado pela avaliação do esforço empreendido para realizar um trabalho antes e depois do sistema (A6).

Para a avaliação de A5, o usuário analisa o impacto direto da implantação e uso do SI no *status quo* organizacional (A5a) (Kim & Kankanhalli, 2009).

Já para a avaliação de A6, o usuário compara a quantidade de esforço empregado no trabalho com a recompensa recebida pelo resultado desse trabalho, antes e depois da implantação do novo SI (A6a) (Joshi, 1997), assim como avalia seu esforço *vs.* resultado em comparação com outros membros do seu grupo de trabalho – antes e depois da implantação do novo SI (A6b) (Joshi, 2005).

O resultado de todas essas entradas de informação para o usuário é a definição de sua atitute em relação ao novo SI (A7) (Marakas & Hornik, 1996; Markus, 1983; Beaudry & Pinsonneault, 2005; Vinhais & Joia, 2014; Zorn, 2002). Entretanto, sendo o homem um ser gregário, a sua atitude em relação a determinado comportamento não parte de um sistema individual e racional de tomada de decisão, mas de um complexo sistema de relações sociais (Elster, 1989). Portanto, a atitude de um indivíduo em relação ao SI dependerá, também, de como este mesmo SI é percebido por seus semelhantes (A8) (Bartos, Butler, & Crowley, 2011; Lapointe & Rivard, 2007). Assim, um indivíduo que tenha atitude positiva em relação a determinado SI pode vir a mudá-la por força da consciência coletiva de que o SI gera atitude negativa e vice-versa (Bartos et al., 2011; Lapointe & Rivard, 2007). Uma vez despertada uma percepção positiva do grupo em relação ao sistema, a resistência ao SI será baixa ou nula (A9), levando a que o usuário utilize adequadamente (A10) (Bartos et al., 2011). Por outro lado, havendo percepção negativa do grupo em relação ao sistema, há a formação do que Lapointe e Rivard (2007) chamam de resistência grupal (A11). Assim, quando um grupo percebe que, como um todo, perderá na redistribuição de poder advinda do novo SI, seus componentes se articulam para resistir a ele (A12) (Lapointe & Rivard, 2007).

Uma vez constatada a resistência do usuário ao SI (A12), torna-se relevante o papel do implementador do sistema, que tem a possibilidade de identificar e caracterizar a RSI (Lapointe & Rivard, 2006) e trabalhar para mitigá-la (Markus, 1983), identificando *stakeholders* poderosos e envolvendo-os no processo de uso do sistema (Lapointe & Rivard, 2007). Caso assim o faça (A13), o enfrentamento da RSI envolve o reconhecimento e aceitação do problema (A13a), a retificação do sistema (A13b) ou a dissuação dos usuários (A13c) (Rivard & Lapointe, 2012). A ação do implementador pode, então, gerar impactos significativos na atitute do usuário (A7) e do grupo (A8) em relação ao SI. Obtida uma percepção positiva em relação ao SI, o nível de resistência pode diminuir ou desaparecer por completo, mitigando a RSI (A9). Entretanto, apesar da atuação do implementador, a percepção negativa do individuo e do grupo pode permanecer, permanecendo também a RSI (A12). Com isso, o implementador pode optar, mais uma vez, por tentar identificar e mitigar a RSI – seguindo fluxo semelhante ao ora apresentado –, ou optar por não mais interferir no SI. Tendo o implementador decidido por essa última opção, a RSI permanece em nível médio (A14) ou elevado (A16), o que fará o processo avançar, mesmo com resistência ao SI.

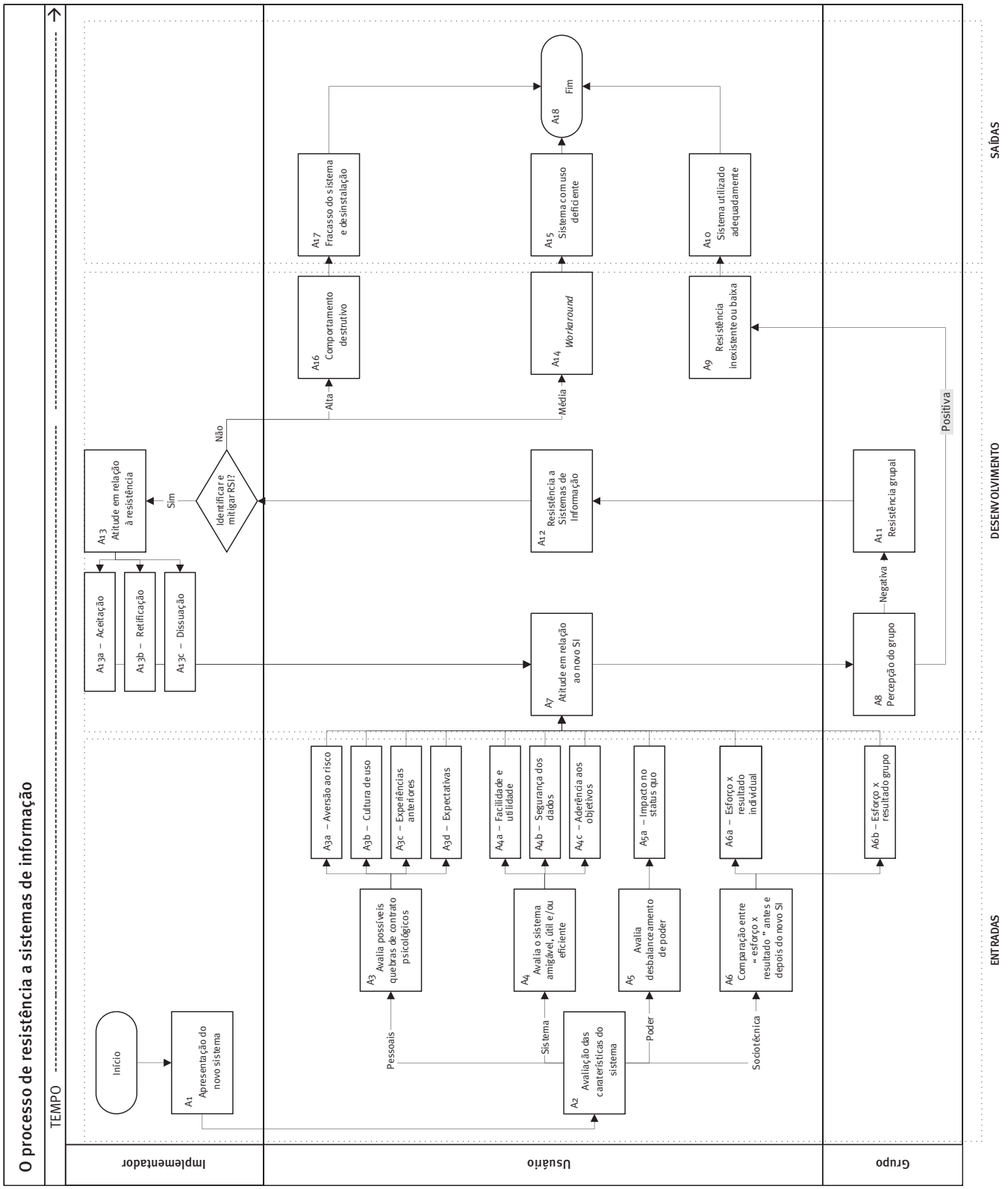
Uma vez que o usuário desenvolve uma resistência média ao SI, é identificada uma aparente aceitação e uso do SI, ou seja, o usuário afirma estar de acordo com o sistema, desenvolvendo, entretanto, uma resistência velada a ele (Ferneley & Sobreperez, 2006). Essa resistência velada, normalmente, se traduz em um comportamento de *workaround*, entendido como o uso inadequado (disfarçado de uso adequado) do SI (A14) (Alter, 2004; Ferneley & Sobreperez, 2006). Nesse caso, a implantação do SI atinge resultados aquém dos inicialmente previstos (A15).

Por fim, quando a resistência ao sistema de informação se desenvolve em nível alto, pode-se ter o que Marakas e Hornik (1996), Baudery e Pinsonneault (2005) e Lapointe e Rivard (2005) descrevem como comportamento destrutivo (A16). Esse comportamento operacionaliza-se pela entrada de dados incorretos, destruição de dados, desinstalação do sistema e todo tipo de sabotagem que possa vir a invalidar o uso do SI, impossibilitando a sua continuidade na organização (Marakas & Hornik, 1996; Beaudry & Pinsonneault, 2005). Nesse caso, a implantação do SI é um fracasso, desinstalando-se o sistema (A17).

Ao final dessas três saídas associadas à implementação do SI (A10, A15, A17), o processo chega ao seu final (A18).

A Figura 2 consolida, por meio de uma modelagem processual, o que foi acima discutido, mostrando como o fenômeno da RSI se desenvolve ao longo do tempo, entre os diversos atores envolvidos.

Figura 2. **Modelagem processual da resistência a sistemas de informação**



Por fim, no Quadro 3, relacionam-se as atividades (Ai) listadas na modelagem processual proposta na Figura 2 com o referencial teórico apresentado.

Quadro 3. **Atividades e bases teóricas**

Código	Atividade	Base teórica
A1	Apresentação do sistema	Hirschheim e Newman (1988); Joshi (1997, 2005); Pinsonneault e Beaudry (2005); Shang (2012)
A2	Avaliação das características do sistema	Markus, 1983; Klaus e Blanton, 2010; Macêdo et al., 2014
A3	Avalia possíveis quebras de contrato psicológico	Hirschheim e Newman (1988); Zorn (2002); Joia (2007); Joia e Magalhães (2009b); Kim e Kankanhalli (2009); Macêdo et al. (2014)
A4	Avalia o sistema como amigável, útil e/ou eficiente	Hirschheim e Newman, (1988); Joia (2007); Joia e Magalhães (2009b); Joia (2007); Pinsonneault e Beaudry (2005); Shang (2012); Magalhães (2009); Kim e Kankanhalli (2009); Esteves e Alves (2013); Bagayogo et al. (2013)
A5	Avalia desbalanceamento de poder	Markus (1983)
A6	Comparação entre "esforço x resultado" antes e depois do novo SI	Joshi (1997, 2005)
A7	Atitude em relação ao novo SI	Markus (1983); Marakas e Hornik (1996); Zorn (2002); Pinsonneault e Beaudry (2005); Vinhais e Joia (2014)
A8	Percepção do grupo	Bartos et al. (2011); Lapointe e Rivard (2007)
A9	Resistência inexistente ou baixa	Bartos et al. (2011)
A10	Sistema utilizado adequadamente	Bartos et al. (2011)
A11	Resistência grupal	Lapointe e Rivard (2007)
A12	Resistência a SI	Markus (1983); Lapointe e Rivard (2007)
A13	Atitude em relação à resistência	Lapointe e Rivard (2006); Markus (1983)
A14	*Workaround*	Ferneley e Sobreperez (2006)
A15	Sistema com uso deficiente	Ferneley e Sobreperez (2006)
A16	Comportamento destrutivo	Marakas e Hornik (1996); Pinsonneault e Baudery (2005); Lapointe e Rivard (2005)
A17	Fracasso do sistema e desinstalação	Marakas e Hornik (1996); Pinsonneault e Beaudry (2005)
A18	Fim	Markus (1983); Lapointe e Rivard (2007); Ferneley e Sobreperez (2006); Marakas e Hornik (1996); Pinsonneault e Baudery (2005)

Dessa forma, o objetivo do trabalho é alcançado, cabendo, a seguir, apresentar as conclusões finais desta pesquisa.

CONCLUSÕES

O presente artigo teve por objetivo desenvolver uma modelagem processual do fenômeno da RSI ao longo do tempo, levantando tanto trabalhos que antecederam e justificaram o nascimento do conceito como também as mais recentes discussões sobre o assunto.

A Figura 1 demonstra, visualmente, o quanto o conceito de RSI tem evoluído, o que tem levado a um aumento no número de publicações científicas sobre esse tema a cada ano. Além disso, a análise essencial desses artigos identificou uma abordagem primariamente focada nos atores e nos antecedentes da RSI. O fato de a maioria dos artigos analisados abordar a RSI como produto final – e não como um processo (ver Quadro 2) – justificou a construção de uma modelagem processual que explicasse os antecedentes, caminhos e interações associados ao fenômeno da RSI, assim como sua interação com outros atores – como os grupos e a equipe responsável por implementar o SI.

Dessa forma, este artigo gera implicações acadêmicas e organizacionais a seguir discutidas.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho apresenta uma abordagem processual que pode ser ampliada, aplicada, discutida e testada, visando ao avanço do conhecimento científico na área de RSI.

Já como implicação gerencial, o presente trabalho fornece *insights* para gestores e *practitioners*, provocando-os à reflexão sobre o processo de implementação de SI, o seu papel nessa empreitada, assim como o do usuário – seja como cliente, agente ou objeto da mudança organizacional provocada pela implantação de SI.

Este trabalho, entretanto, apresenta limitações de variadas naturezas, a seguir explicitadas. Embora tenha se buscado, de maneira exaustiva, os principais artigos sobre RSI, omissões involuntárias podem ter ocorrido. Ademais, embora tenha-se procedido à categorização dos artigos levantados – segundo as fases do processo de resistência –, assim como à triangulação das suas abordagens acerca da RSI, o desenvolvimento da modelagem processual segue a lógica indutiva, indicando que essa modelagem exploratória deve ser validada *vis-à-vis* exemplos concretos de RSI.

A exata compreensão do fenômeno da RSI continua desafiando tanto acadêmicos quanto praticantes, mormente numa sociedade cada vez mais dependente de TIC. Espera-se, no entanto, que este trabalho tenha conseguido trazer novas perspectivas teóricas acêrca do complexo processo de formação da RSI nas organizações.

REFERÊNCIAS

Alter, S. (2004). Theory of workarounds. *Communications of the Association for Information Sytems*, *34*(55), 1041. Recuperado de http://aisel.aisnet.org

Ash, J. S., Berg, M., & Coiera, E. (2004). Some unintended consequences of information technology in health care: The nature of patient care information system-related errors. *Journal of the American Medical Informatics Association: JAMIA*, *11*(2), 104-112.

Associação Brasileira das Empresas de Software. (2015). *Mercado brasileiro de software: Panorama e tendências*. São Paulo, SP: ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software.

Azad, B., & King, N. (2008). Enacting computer workaround practices within a medication dispensing system. *European Journal of Information Systems*, *17*(3), 264-278. doi:10.1057/ejis.2008.14

Azad, B., & King, N. (2012). Institutionalized computer workaround practices in a Mediterranean country: An examination of two organizations. *European Journal of Information Systems*, *21*(4), 358-372. doi:10.1057/ejis.2011.48

Bagayogo, F., Beaudry, A., & Lapointe, L. (2013). Impacts of IT acceptance and resistance behaviors: A novel framework. *ICIS proceedings*, Milan, Spain. Recuperado de http://aisel.aisnet.org/icis/

Bariff, M. L., & Galbraith, J. R. (1978). Intraorganizational power considerations for designing information systems. *Accounting, Organizations and Society*, *3*(1), 15-27. doi:10.1016/0361-3682(78)90004-1

Bartos, C. E., Butler, B. S., & Crowley, R. S. (2011). Ranked levels of influence model: Selecting influence techniques to minimize IT resistance. *Journal of Biomedical Informatics*, *44*(3), 497-504. doi:10.1016/j.jbi.2010.02.007

Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2005). Understanding user responses to information technology: A coping model of user adaptation. *MIS Quarterly*, *29*(3), 493-524. doi:10.2307/25148693

Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2010). The other side of acceptance: Studying the direct and indirect effects of emotions on information technology use. *MIS Quarterly*, *34*(4), 689-710. doi:10.2307/25750701

Bloom, N., Garicano, L., Sadun, R., & Reenen, J. Van. (2014). The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization. *Management Science*, *60*(12), 2859-2885. doi:10.1287/mnsc.2014.2013

Bostrom, R. P., & Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: A socio-technical perspective part II: The application of theory. *MIS Quarterly*, *1*(4), 11-28. doi:10.2307/249019

Boudreau, M., & Robey, D. (2005). Enacting integrated information technology: A human agency perspective. *Organization Science*, *16*(1), 3-18. doi:10.1287/orsc.1040.0103

Bruque, S., Moyano, J., & Eisenberg, J. (2009). Individual adaptation to IT-induced change: The role of social networks. *Journal of Management Information Systems*, *25*(3), 177-206. doi:10.2753/MIS0742-1222250305

Burton-Jones, A., & Straub, D. W. (2006). Reconceptualizing system usage: An approach and empirical test. *Information Systems Research*, *17*(3), 228-246. doi:10.1287/isre.1060.0096

Cenfetelli, R. T. (2014). Inhibitors and enablers as dual factor concepts in technology usage. *Journal of the Association for Information Systems*, *5*(11/12), 472-492.

Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, *23*(2), 204-222.

Computer History Museum. (2016). Timeline of computer history: Software & languages entries. Recuperado de http://www.computerhistory.org/timeline/?category=sl

Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston, USA: Harvard Business Press.

Davidson, E. J., & Chismar, W. G. (2007). The interaction of institutionally triggered and technology-triggered social structure change: An investigation of computerized physician order entry. *MIS Quarterly*, *31*(4), 739-758.

Desmet, K., & Parente, S. L. (2014). Resistance to technology adoption: The rise and decline of guilds. *Review of Economic Dynamics*, *17*(3), 437-458. doi:10.1016/j.red.2013.09.005

Dubin, R. (1978). *Theory building*. London, UK: Free Press.

 CC BY
ISSN 0034-7590

Elster, J. (1989). *Nuts and bolts for the social sciences* (pp. 32-33). Cambridge, USA: Cambridge University Press.

Engelbert, R., & Graeml, A. R. (2013). Use of information technology in mandatory settings: A proposal for an objective view of appropriation. *AIMCIS proceedings,* Chicago, Illinois. Recuperado de http://aisel.aisnet.org/amcis/

Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1980). Verbal reports as data. *Psychological Review*, *87*(3), 215-251. doi:10.1037/0033-295X.87.3.215

Esteves, R., & Alves, P. (2013). Implementation of an information technology infrastructure library process: The resistance to change. *Procedia Technology*, *9*, 505-510. doi:10.1016/j.protcy.2013.12.056

Fernandes, C., Joia, L. A., & Andrade, A. (2012). Resistência à implementação de sistemas de folha de pagamento na administração pública: Um estudo multicaso. *Organizações & Sociedade*, *19*(60), 145-164.

Ferneley, E., & Sobreperez, P. (2006). Resist, comply or workaround? An examination of different facets of user engagement with information systems. *European Journal of Information Systems, 15*(4), 345-356.

Fetzner, M. A., & Freitas, H. M. R. (2012). Repensando questões sobre mudança, afeto e resistência na implementação de SI. *Revista Eletrônica de Administração*, *18*(1), 1-26.

Fortune, J., & Peters, G. (2005). *Information systems: Achieving success by avoiding failure*. New York, USA: John Wiley & Sons, Ltd.

Gale, J. R. (1968). Why management information systems fail. *Management Review*, *57*(11), 1.

Gambôa, F., Caputo, M., & Bresciani, E., Filho. (2004). Método para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseado em fatores críticos de sucesso. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, *1*(1), 45-62. doi:10.1590/S1807-17752004000100004

Hirschheim, R., & Newman, M. (1988). Information systems and user resistance: Theory and practice. *The Computer Journal*, *31*(5), 398-408. doi:10.1093/comjnl/31.5.398

Huber, G., & Veen, A. Van de. (1995). *Longitudinal field research methods*. Thousand Oasks, USA: Sage Publications.

Im, K. S., Dow, K. E., & Grover, V. (2001). Research report: A reexamination of IT investment and the market value of the firm – An event study methodology. *Information Systems Research*, *12*(1), 103-117. doi:10.1287/isre.12.1.103.9718

Joia, L. A. (2007). Sources of resistance to G2G endeavors: Evidence from a case study in the Brazilian context. *Information Technology for Development*, *13*(3), 233-251. doi:10.1002/itdj.20072

Joia, L. A., & Costa, M. F. C. (2007). Fatores-chave de sucesso no treinamento corporativo a distância via web. *RAP-Revista de Administração Pública, 41*(4), 607-637. doi:10.1590/S0034-76122007000400002

Joia, L. A., & Magalhães, C. (2009a). Evidências empíricas da resistência à implantação de prescrição eletrônica: Uma análise explano-exploratória. *RAC-Eletrônica*, *3*(1), 81-104.

Joia, L. A., & Magalhães, C. (2009b). Implementation of an electronic prescription system in a Brazilian general hospital: Understanding sources of resistance. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, 39*(2), 1-18.

Joshi, K. (1997). A model of users' perspective on change: The case of information systems technology implementation. *MIS Quarterly*, *15*(2), 229-242. doi:10.2307/249384

Joshi, K. (2005). Understanding user resistance and acceptance during the implementation of an order management system: A case study using the equity implementation model. *Journal of Information Technology Case & Application Research*, *7*(1), 6-20. doi:10.1080/15228053.2005.10856057

Kane, G. C., & Labianca, G. (2011). IS avoidance in health-care groups: A multilevel investigation. *Information Systems Research*, *22*(3), 504-522. doi:10.1287/isre.1100.0314

Karr-Wisnieski, P., & Lu, Y. (2010). When more is too much: Operationalizing technology overload and exploring its impact on knowledge worker productivity. *Computers in Human Behavior*, *26*(5), 1061-1072. doi:10.1016/j.chb.2010.03.008

Kim, H., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to implementation: A status quo bias perspective. *MIS Quarterly*, *33*(3), 567-582. doi:10.2307/20650309

Klaus, T., & Blanton, J. E. (2010). User resistance determinants and the psychological contract in enterprise system implementations. *European Journal of Information Systems*, *19*(6), 625-636. doi:10.1057/ejis.2010.39

Kling, R. (1980). Social analyses of computing: Theoretical perspectives in recent empirical research. *ACM Computing Surveys*, *12*(1), 61-110.

Kling, R. (1999). What is social informatics and why does it matter? *D-Lib Magazine*, *5*(1), 1-30.

Lapointe, L., & Rivard, S. (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS Quarterly*, *29*(3), 461-491. doi:10.2307/25148692

Lapointe, L., & Rivard, S. (2006). Getting physicians to accept new information technology: Insights from case studies. *CMAJ: Canadian Medical Association Journal/Journal de l'Association Medicale Canadienne*, *174*(11), 1573-1578. doi:10.1503/cmaj.050281

Lapointe, L., & Rivard, S. (2007). A triple take on information system implementation. *Organization Science*, *18*(1), 89-107. doi:10.1287/orsc.1060.0225

Laumer, S. (2011). Why do people reject technologies: A literature-based discussion of the phenomena "resistance to change" in information systems and managerial psychology research. *ECIS proceedings*. Recuperado de http://aisel.aisnet.org/ecis2011/60/

Levy, Y., & Ellis, T. J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science Journal*, *9*, 181-212. doi:10.28945/479

Lin, T. C. (1994). An integrated model for user resistance to information system: The Taiwan case. *Journal of Information Technology Management*, *5*(3), 47-58.

Macêdo, D. G., Gaete, L., & Joia, L. A. (2014). Antecedentes à resistência a sistemas empresariais: A perspectiva de gestores brasileiros. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, *18*(2), 139-160. doi:10.1590/S1415-65552014000200003

Marakas, G. M., & Hornik, S. (1996). Passive resistance misuse: Overt support and covert recalcitrance in IS implementation. *European Journal of Information Systems*, *5*(3), 208-219. doi:10.1057/ejis.1996.26

Markus, M. L. (1983). Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, *26*(6), 430-444.

Markus, M. L., & Benjamin, R. I. (1996). Change agentry: The next IS frontier. *MIS Quarterly*, *20*(4), 385-407. doi:10.2307/249561

Markus, M. L., & Keil, M. (1994). If we build it, they will come: Designing information systems that people want to use. *Sloan Management Review*, *35*(4), 11. Recuperado de https://sloanreview.mit.edu

Markus, M. L., & Robey, D. (1998). Information technology and organizational change: Causal structure in theory and research. *Management Science*, *34*(5), 583-598. doi:10.1287/mnsc.34.5.583

Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). The enterprise system experience: From adoption to success. R. W. Zmud (Ed.), *Framing the domains of IT management: Projecting the future through the past* (pp. 173-207). Cincinnati, OH: Pinnaflex Educational Resources

Martinko, M. J., Zmud, R. W., & Henry, J. W. (1996). An attributional explanation of individual resistance to the introduction of information technologies in the workplace. *Behaviour & Information Technology*, *15*(5), 313-330. doi:10.1080/0144929961200085a

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. London, UK: Sage Publications.

Prasad, P., & Prasad, A. (2000). Stretching the iron cage: The constitution and implications of routine workplace resistance. *Organization Science*, *11*(4), 387-403. doi:10.1287/orsc.11.4.387.14597

Rivard, S., & Lapointe, L. (2012). Information technology implementers' responses to user resistance: Nature and effects. *MIS Quarterly, 36*(3), 897-920.

Robey, D., Ross, J. W., & Boudreau, M. C. (2002). Learning to implement enterprise systems: An exploratory study of the dialectics of change. *Journal of Management Information Systems*, *19*(1), 17-46. doi:10.1080/07421222.2002.11045713

Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management journal, 43*(6), 1248-1264.

Shang, S. C. (2012). Dual strategy for managing user resistance with business integration systems. *Behaviour & Information Technology*, *31*(9), 909-925. doi:10.1080/0144929X.2011.553744

Tambe, P., & Hitt, L. M. (2012). The productivity of information technology investments: New evidence from IT labor data. *Information Systems Research*, *23*(3), 599-617. doi:10.1287/isre.1110.0398

Van Veenstra, A. F., Klievink, B., & Janssen, M. (2009). Avoiding management' of resistances during IT pre-implementation phase: A longitudinal research in a high tech corporation. *17th European Conference on Information Systems*. Recuperado de http://aisel.aisnet.org/ecis2009/48

Vinhais, J. C., Joia, L. A. (2014). Trajetória de migração de software proprietário para livre: evidências empíricas associadas ao open office. *Organizações & Sociedade*, *21*(71), 615-642. doi:10.1590/S1984-92302014217100005.

Vergara, S. C. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo, SP: Editora Atlas.

Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *Management Information Systems Quarterly, 26*(2), 13-23.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Zorn, T. E. (2002). The emotionality of information and communication technology implementation. *Journal of Communication Management, 7*(2), 160-171. doi:10.1108/13632540310807296

ARTIGOS

Submetido em 21.12.2016. Aprovado em 14.08.2017

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Científica convidada: Letícia Casotti

Versão original

DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180106

AGENCIADOS PELO DESEJO: O CONSUMO PRODUTIVO DOS *POTTERHEADS*

Assemblaged by desire: Potterheads' productive consumption

Mediados por el deseo: El consumo productivo de los potterheads

RESUMO

A saga Harry Potter tornou-se um dos produtos culturais de maior impacto do século XXI. Seus fãs, chamados *potterheads*, relacionam-se em um espaço social conhecido como *fandom*. Suas práticas pautam-se na apropriação do texto cultural, num processo de consumo produtivo, em meio a um contexto de cultura participativa. Assumindo o desejo do ponto de vista da teoria deleuziana do agenciamento, em que tal conceito é apresentado como um fluxo de energia produtiva, articulada por meio de uma força coletiva, o presente trabalho teve por objetivo compreender como o consumo produtivo dos *potterheads* é agenciado pelo desejo. Para tal, exploramos dados multifocais referentes a práticas dos *potterheads* disponíveis em plataformas digitais, por meio da análise de discurso foucaultiana. Nossos resultados revelam que o agenciamento de desejos dos *potterheads* mantém seu vínculo com o universo canônico da saga, como forma de manutenção dessa identidade e de segurança na transição para a vida adulta, o que ocorre por meio das relações no *fandom* e na busca de uma legitimidade social mais ampla. A contribuição teórica da pesquisa evidencia-se na adoção da noção deleuziana de desejo como lente para se compreender a ação coletiva de consumidores em contextos culturais de prática.

PALAVRAS-CHAVE | *Potterheads*, prossumo, desejo, agenciamento, Deleuze.

ABSTRACT

The Harry Potter saga became one of the cultural products with a major impact on the twenty-first century. Its fans, called potterheads, relate in a social space known as fandom. Their practices are based on the appropriation of the cultural text in a productive consumption process within a context of participatory culture. Assuming desire from the perspective of Deleuzian assemblage theory, which presents this concept as a flow of productive energy that is articulated through a collective force, this study aimed to understand how potterheads' productive consumption is assemblaged by desire. We therefore explored multifocal data concerning practices of potterheads available on digital platforms using Foucauldian Discourse Analysis. Our results revealed that potterheads' desire assemblage maintains their bond with the canonical universe of the saga, as a way of maintaining identity and security in the transition to adult life, through relationships in the fandom and in pursuit of broader social legitimacy. The study contributes theoretically by adopting the Deleuzian notion of desire as a lens to understand the collective action of consumers in cultural contexts of practice.

KEYWORDS | *Potterheads, prosumption, desire, assemblage, Deleuze.*

RESUMEN

La saga Harry Potter se convirtió en uno de los productos culturales de mayor impacto del siglo XXI. Sus fanes, llamados potterheads, se relacionan en un espacio social conocido como fandom. Sus prácticas se basan en la apropiación del texto cultural, en un proceso de consumo productivo, en medio de un contexto de cultura participativa. Al asumir el deseo del punto de vista de la teoría deleuziana de la mediación, en que tal concepto se presenta como un flujo de energía productiva, articulada por medio de una fuerza colectiva, el presente trabajo tuvo por objetivo comprender cómo el consumo productivo de los potterheads es mediado por el deseo. Para tal, exploramos datos multifocales referentes a prácticas de los potterheads disponibles en plataformas digitales, por medio del análisis de discurso foucaultiano. Nuestros resultados revelan que la mediación de deseos de los potterheads mantiene su vínculo con el universo canónico de la saga, como forma de mantenimiento de esa identidad y de seguridad en la transición a la vida adulta, lo que ocurre por medio de las relaciones en el fandom y en la búsqueda de una legitimidad social más amplia. La contribución teórica de la investigación se evidencia en la adopción de la noción deleuziana de deseo como lente para comprender la acción colectiva de consumidores en contextos culturales de práctica.

PALABRAS CLAVE | *Potterheads, prosumo, deseo, mediación, Deleuze.*

ANDRÉ LUIZ MARANHÃO DE SOUZA-LEÃO [1]
alea021@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-7660-5845

FLÁVIA ZIMMERLE DA NÓBREGA COSTA [2]
flaviazimmerle@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-9210-7889

[1] *Universidade Federal de Pernambuco, Departamento de Ciências Administrativas – Recife – PE, Brasil*

[2] *Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste – Recife – PE, Brasil*

INTRODUÇÃO

A indústria do entretenimento tem sido uma das de maior crescimento global nos últimos anos, sendo o Brasil um dos mercados mais promissores nesse cenário (International Trade Administration, 2016). Um dos produtos de maior êxito dessa indústria é a saga Harry Potter, sendo a série literária infantojuvenil mais vendida no mundo na primeira década do século XXI e uma das sagas de maior sucesso na história do cinema. A narrativa desenrolou-se em sete volumes, foi produzida no decorrer de 17 anos e traduzida para mais de 60 idiomas, sendo largamente consumida pelas famílias ocidentais. A obra revolucionou as regras do segmento, destacando-se como *best-seller* em vários países e tornando a saga Harry Potter um dos mais poderosos textos culturais contemporâneos (Brown & Patterson, 2009, 2010).

Os produtos culturais propiciam aos seus fãs, como consumidores particulares, matérias-primas sobre as quais são construídas identidades (Guschwan, 2012). Por meio do alto envolvimento com os produtos e de uma troca intensiva no interior de comunidades, significados e valores são produzidos por e para seus membros (Boulaire & Cova, 2013) e novos modos de sociabilidades são gerados, legitimando uma forma de existência em que afinidades e relacionamentos mantêm diversão, produção e agência, dentro e fora do *fandom* – nome atribuído ao espaço social em que essas atividades acontecem (Lee, 2011).

Jenkins (2009) argumenta que a rede de relações estabelecida entre fãs da cultura pop, produtores culturais e tecnologias se dá por meio de um tipo de construção colaborativa relacionada ao consumo de um produto cultural, que se estabelece global e democraticamente, em um comportamento próprio da cultura participativa. Assim, fãs consomem produzindo, mudando os modos como os produtos culturais foram até então produzidos, distribuídos e consumidos.

O consumidor produtivo tem sido entendido à luz de um processo simultâneo de produção e consumo e, assim, denominado prossumidor (Cova & Cova, 2012; Dujarier, 2016; Eden, 2015; Ritzer, 2013, 2015). Em estreita relação com comunidades e com produtores, prossumidores cocriam significados e valores que beneficiam a si mesmos e, em decorrência, podem vir a agregar valor aos produtos e marcas (Anderson, Hamilton, & Tonner, 2016; Kähr, Nyffenegger, Krohmer, & Hoyer, 2016; Troye & Supphellen, 2012). Assim, alguns autores avaliam que práticas de consumidores podem reforçar ou desestabilizar identidades de marca, afastando ou promovendo sua audiência (Parmentier & Ficher, 2015; Pongsakornrungsilp & Schroeder, 2011). Especificamente em relação ao fã, esse comportamento é perpassado pela sua relação de afeto com o produto cultural, em que o consumidor age de maneira apaixonada, militante, criativa e colaborativa (Jenkins, 2009).

Mas o que impulsiona e mantém tão forte o vínculo entre fãs e produtos culturais? O que move o comportamento dos *potterheads* em sua articulação global e colaborativa? Apoiamo-nos em Belk, Ger e Askegaard (2003) para argumentar que esse se trata de um consumo apaixonado, que está centrado no desejo, aqui entendido não necessariamente como consumo hedônico, estético ou de alto envolvimento, mas concernente à experiência de aspiração em relação a variações na vontade e na habilidade de controlar desejos que envolvam objetos e estados de paixão. Embasada no pensamento deleuziano, Ruckenstein (2015) salienta a contribuição do entendimento de desejo como estabelecido nas relações e não enraizado na falta – como comumente é tratado na pesquisa do consumidor –, argumentando que, em uma cultura participativa e do ponto de vista das práticas de prossumidores, o desejo se configura e se estabelece nos fluxos dos movimentos entre pessoas, produtos e mercado, tornando-se uma espécie de "cola" que permeia e energiza as relações de reconhecimento e envolvimento produzidas. Nessa mesma linha, Kozinets, Patterson e Ashman (2016) argumentam que a noção deleuziana de desejo se revela como um fluxo de energia produtiva, articulada por meio de uma força coletiva, que se mostra alinhada ao entedimento de comportamentos socioculturais estabelecidos virtualmente. Deleuze e Guattari (2010) entendem o ser humano como máquinas desejantes. Para os autores, o desejo é algo imanente e que quer ser experimentado. Por isso, desejar é sempre construir um agenciamento; é uma produção investida no campo social.

Assim, a partir do entendimento de que o desejo seja um aspecto capaz de clarificar a dinâmica processual do consumo produtivo e tendo como fundamento teórico a concepção deleuziana de desejo, assumimos que os *potterheads*, ao interagirem em seu *fandom*, constituem um agenciamento desejoso. Com base nisso, nossa questão de pesquisa assim se apresenta: Como o consumo produtivo dos *potterheads* é agenciado pelo desejo?

Brown e Patterson (2010) destacam o potencial do universo da saga Harry Potter para investigação empírica do conceito de desejo. Ao buscar entender como essa força atua nos espaços sociais, pretendemos ampliar seu entendimento no campo da *Consumer Culture Theory* (CCT), uma vez que este é um conceito fundamental na pesquisa do consumidor. O apoio no pensamento deleuziano, por sua vez, favorece o pluralismo de visões teóricas da área, sobretudo por se tratar de um aporte teórico que desloca o entendimento do desejo como algo experimentado individualmente para sua concepção como prática coletiva.

CC BY

ISSN 0034-7590

O FÃ COMO CONSUMIDOR PRODUTIVO EM COMUNIDADES DE MARCAS

O fã tem se tornado uma identidade social em expansão, o que pode ser explicado pela combinação do crescimento da indústria da mídia e do entretenimento, ocorrido desde a segunda metade do século passado, com o relativamente recente advento das tecnologias digitais (Jenkins, 2006). Em noções amplamente aceitas desde o início da década de 1990, período em que fãs começaram a se tornar interesse da academia, Fiske (1992) estabelece que o fã é, simultaneamente, usuário e produtor ativo de capital cultural, o que ocorre por meio de sua relação com produtos da cultura *pop*. Nessa mesma linha, Jenkins (1992) argumenta que fãs são leitores que escrevem; espectadores que participam; consumidores que produzem. O entendimento de que fãs são ativos tem sido amplamente adotado, sobretudo em função do interesse em analisá-los no contexto da chamada Web 2.0, cuja lógica potencializa a participação dos seus usuários (Bennett, 2014; Hills, 2013; Pearson, 2010).

Numa perspectiva da pesquisa do consumidor, o fã pode ser compreendido sob a lógica do consumo produtivo, que tem sido tratado sob a noção de prossumo, termo que enfatiza o entendimento da indefinição dos limites existentes entre as práticas de produção e consumo (Eden, 2015; Ritzer, Dean, & Jurgenson, 2012). Nesse entendimento, o prossumidor assume uma proporção crescente de tarefas em seu consumo, tradicionalmente consideradas de produção (Ellsworth-Krebs & Reid, 2016; Ritzer, 2010). Muito se tem enfatizado o papel do prossumidor como responsável por trabalho, apropriado pelo produtor, na produção dos produtos e serviços que consome (Dujarier, 2016; Rieder & Voß, 2010; Ritzer, 2015). Entretanto, Ritzer e Jurgenson (2010) argumentam que, enquanto isso bem pode ser verdade quando se pensa na prestação de serviços tradicionais, em que a participação de prossumidores é compulsória, previamente definida e, em grande parte, controlada pelo produtor, o mesmo não poderia ser dito no contexto de novas formas de prossumo associadas à Web 2.0, já que, nesses casos, a participação de prossumidores é voluntária, desejada e de difícil controle.

Nesse sentido, Ruckestein (2015) argumenta que a ênfase sobre tal processo se tornou mais evidente em meio a relações sociais cada vez mais afetadas e moldadas por tecnologias digitais, em que uma cultura participativa se instaurou e promoveu novos modos de interações e colaborações. A internet tornou-se uma plataforma amplamente utilizada por consumidores para desenvolverem coletivamente conhecimentos sobre determinado produto e para se relacionarem entre si e com produtores (Cova & Cova, 2012).

Jenkins (1992, 2006) argumenta que fãs compartilham e trocam conhecimento ativamente, estabelecendo uma inteligência coletiva em torno de produtos culturais por meio dos quais constituem comunidades conhecidas como *fandoms*. Como qualquer formação cultural, o *fandom* estabelece suas próprias regras (Schreyer, 2015) e propicia aos seus integrantes a possibilidade de estabelecerem um senso de união e coesão (Hewer, Gannon, & Cordina, 2015), bem como um modelo de prática cultural (Johnston, 2015). Assim, é entendido como um espaço por meio dos qual identidades são constituídas (Porat, 2010; Seregina & Schouten, 2016) e significados são criados (Jenkins, 2006).

Uma vez que esse processo se dá por meio de uma prática associada ao consumo, comunidades de fãs têm obtido um crescente interesse no campo da CCT (Cristofari & Guitton, 2016), sobretudo a partir de seu entendimento como comunidades de marcas (Muniz & O'Guinn, 2001). O *fandom* pode ser entendido como um meio pelo qual fãs interagem com as marcas (Jenkins, 2009, 2014) ou mesmo uma forma negociada do compartilhamento da posse de marcas (McCulloch, 2013). Robert Kozinets (2014) tem proposto, com base na relação de fãs com franquias de produtos midiáticos, a noção de *brand fandom* (Brown, Kozinets, & Sherry, 2003; Cova, Kozinetz, & Shankar, 2007). Para o autor (Kozinets, 2014), é graças a uma base de fãs – e não de consumidores convencionais – que marcas de franquias de produtos midiáticos podem ser revitalizadas ou mesmo relançadas com êxito.

Schau, Muniz e Arnould (2009) partem da noção de práticas de consumo para entender como consumidores criam valor em comunidades de marcas, o que sugere que a observância de práticas de fãs em *brand fandoms* pode ser um caminho adequado para o entendimento de como eles produzem significados nessas comunidades. Duffet (2013) lista uma série de práticas de fãs, as quais ele classifica em três tipos: de conexão, por meio das quais fãs se ligam ao produto midiático que admiram a partir de contatos presenciais, como ocorre por meio de sessões de autógrafos e fotografias, por exemplo; de apropriação, pelas quais os fãs se apoderam do próprio conteúdo das narrativas para produzirem, a partir destas, novos conteúdos, chamados *fanfictions*; e de *performance*, que se referem a práticas derivadas dos produtos de que se é fã, que se revelam, por exemplo, na produção de conteúdos informativos sobre tais produtos, na produção de vídeos e adaptação de músicas com base nas narrativas deles e na caracterização de personagens. A essas práticas, podemos acrescentar as discussões em redes sociais (Booth & Kelly, 2013; Gibbons & Dixon, 2010; Watson, 2010).

CC BY

ISSN 0034-7590

DESEJO COMO AGENCIAMENTO NA TEORIA DELEUZIANA

Ruckenstein (2015) argumenta que a atividade dos prossumidores tem como sua força motora o desejo, assumindo como referência o pensamento deleuziano para indicar que o desejo deva ser entendido como relacional, produzido e alimentado continuamente nos encontros sociais, com uma intensidade cuja ação é uma espécie de cola que atua no corpo social. Nesses termos, o desejo deriva sempre de um encontro de forças, mas não aguarda esse encontro como o momento para seu exercício, e sim nele se agencia e se constrói. Assim, o desejo de prossumidores toma forma e é intensificado nas próprias práticas cotidianas dadas entre consumidores e suas relações com os produtos e o mercado.

O conceito de desejo estabeleceu-se como um dos mais adotados no campo da pesquisa do consumidor. Seu entendimento mais comumente adotado tem base na teoria psicanalítica, fundamentado na concepção de que o desejo se faz pela falta do objeto do próprio desejo, que, nunca sendo possuído, gera um constante estado de insatisfação, que se revela motor de comportamento humano (Lacan, 1977). Numa linha diferente da mais dominante, Belk et al. (2003) posicionam-se em prol de uma noção antropológica de desejo, em que este se dá em contextos culturais e é entendido como uma paixão encarnada que envolve a busca por alteridade e sociabilidade, mas também por perigo e inacessibilidade, num processo de socialização cultural permeado por tensões entre sedução e moralidade. Entretanto, Kozinets et al. (2016) argumentam que, para um conceito tão central para a pesquisa do consumidor, a noção de desejo tenha recebido pouca reavaliação, sobretudo se for considerado o atual contexto em que consumidores combinam e conectam coletivamente suas vontades por meio de novas tecnologias. É com base nesse argumento que os autores indicam a abordagem deleuziana para a compreensão do desejo na era digital.

Contrária à tradição psicanalítica estabelecida, a noção de desejo elaborada por Deleuze parte justamente do argumento de que este não seja baseado na falta. Em seus trabalhos com Félix Guattari (Deleuze & Guattari, 1987, 2010), o conceito de desejo é apresentado de maneira positiva e produtiva, entendido como uma expressão imanente de força social que empodera corpos sociais conectados. Essa força pode ser entendida como um fluxo de energia produtiva que é direcionada e transformada em interesses particulares (Kozinets et al., 2016).

O conceito deleuziano de desejo insere-se em uma abordagem mais ampla, denominada Teoria do Agenciamento. Articulado como agenciamento, o desejo é compreendido como um fenômeno experiencial e externo ao indivíduo (i.e., social). O agenciamento deve aqui ser entendido como um complexo arranjo de elementos heterogênios (e.g., objetos, corpos, experiências) que se agregam de maneira produtiva e funcional, nunca sendo um todo, mas uma multiplicidade (Deleuze & Guattari, 1987, 2010). Assim, o agenciamento pode ser entendido como um "arranjamento" (Nail, 2017), em que diferentes configurações propiciam diferentes práticas (Araujo & Kjellberg, 2016; Scaraboto, 2015), podendo ser compreendido como um sistema que pode ser tanto estabilizado quanto desestabilizado pelos seus componentes – o que pode se aplicar em como fãs podem estabilizar ou desestabilizar identidades de marcas (Parmentier & Fischer, 2015).

Deleuze e Guattari (2010) articulam a noção de agenciamentos como máquinas operadas por desejo, culminando com o entendimento de que agenciamentos sejam máquinas desejantes. Sua estrutura é formada por três características: uma máquina abstrata, entendida como sua própria condição de existência, que se refere não a algo que exista concretamente, mas à rede de relações que possibilita sua operação; o arranjo concreto, que se refere aos elementos que lhe constituem materialmente e propicia suas relações; e seus agentes, aqui entendidos não como sujeitos autoconscientes, mas como operadores movéis conectados à rede (i.e., máquina abstrata) por meio de seus elementos concretos (Nail, 2017).

Tais máquinas estão sempre acopladas em outras (Deleuze & Guattari, 2010), fazendo parte de sistemas (insitucionais, sociais, culturais) mais complexos chamados de territórios, por meio dos quais o desejo conecta experiências de níveis sociais e psicológicos (Kozinets et al., 2016). Apesar do nome, um território não se trata de um espaço fixo, mas do resultado, sempre dinâmico e momentâneo, de processos de arranjamento entre máquinas desejantes. Deleuze e Guattari (1987) articulam a noção de territórios como resultado de uma territorialização, que é o processo pelo qual máquinas desejantes se conectam. Entretanto, tal noção deve ser mais bem entendida a partir dos processos de desterritoralização e reterritorialização, uma vez que os agenciamentos estão suscetíveis a contínuos desencaixe e reencaixe, respectivamente. Assim, cada vez que um território resulta de um processo de reterritorialização – que pressupõe uma desterritorialização – configura-se como diferente de sua versão anterior.

Assim, cada máquina assume a produção de outra como produto, o que ocorre na medida em que o desejo se desloca por meio do inconsciente produtivo, determinado por sínteses de conexão, disjunção e conjunção, que produzem subjetividades

 CC BY ISSN 0034-7590

(Deleuze & Guattari, 2010). Esse inconsciente produtivo é apresentado por meio do conceito de corpo sem órgãos (CsO), um corpo virtual que se encontra em estado potencial, encarregado pelas mais diversas possibilidades de formas de ações e de ser das máquinas desejantes (Deleuze, 2000). Assim, o CsO oferece as condições para novos modos de experiência (Deleuze & Guattari, 2010), propiciando que o desejo se configure como uma força liberadora de criatividade e inovação (Kozinets et al., 2016). Tal entendimento alinha-se ao que já preconizaram Firat e Venkatesh (1995), de modo aderente à definição do "novo consumidor" elaborada por Cova e Cova (2012).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em consonância com a teoria adotada, entendemos que o caminho analítico mais adequado para esta pesquisa é o da análise de discurso. Entre as opções que se colocam, decidimos por adotar a Análise de Discurso Foucaultiana (ADF), uma vez que seu pensamento se aproxima ao de Gilles Deleuze. Nesse sentido, o próprio Deleuze (2008) afirma existir uma concepção comum de filosofia entre ele e Foucault.

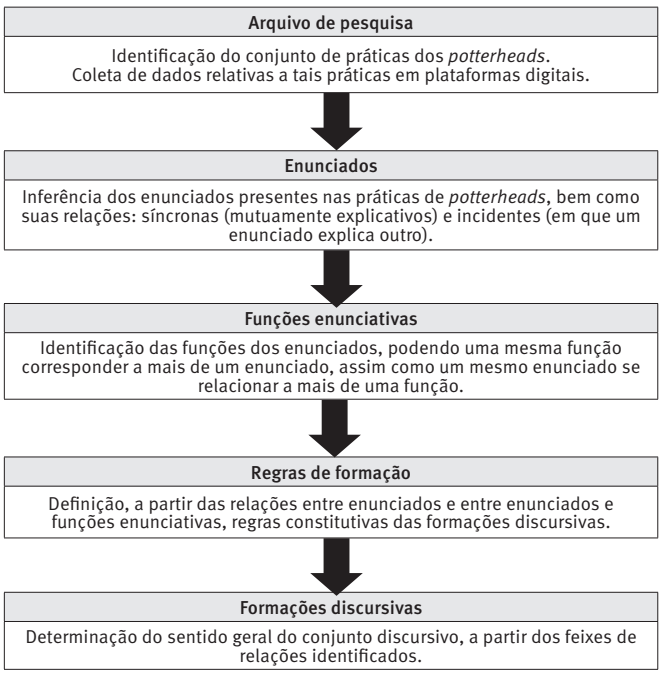
Quadro 1. **Categorias analíticas**

Conceitos	Descrição
Enunciado	O enunciado, unidade discursiva elementar, é o modo de existência (condição histórica de possibilidade) de um conjunto de signos que surge como saberes interdependentes entre si.
Função enunciativa	Enunciados ganham existência vinculados às suas funções, que são capazes de fazer aparecer conteúdos. A função dos enunciados assinala seu desempenho em atividades discursivas, indicando como os mesmos operam.
Regra de formação	As regras de formação existem estreitamente ligadas às formações discursivas e determinam os limites e as formas de possibilidade do dizer.
Formação discursiva	A formação revela a regularidade do campo discursivo, pertinente a um tempo e espaço específicos, sendo dada a partir de como os enunciados se relacionam com as funções, que, por sua vez, são regulados por regras que apontam para essas condições.

Fonte: Foucault, 2009.

Nossa organização metodológica pautou-se no trabalho de Leão e colegas (Camargo & Leão, 2015; Costa & Leão, 2012; Leão, Ferreira, & Gomes, 2016), que apresentam o método com base nas quatro categorias analíticas foucaultianas fundamentais (Quadro 1), analisadas sequencialmente a partir da interpretação dos dados (Figura 1).

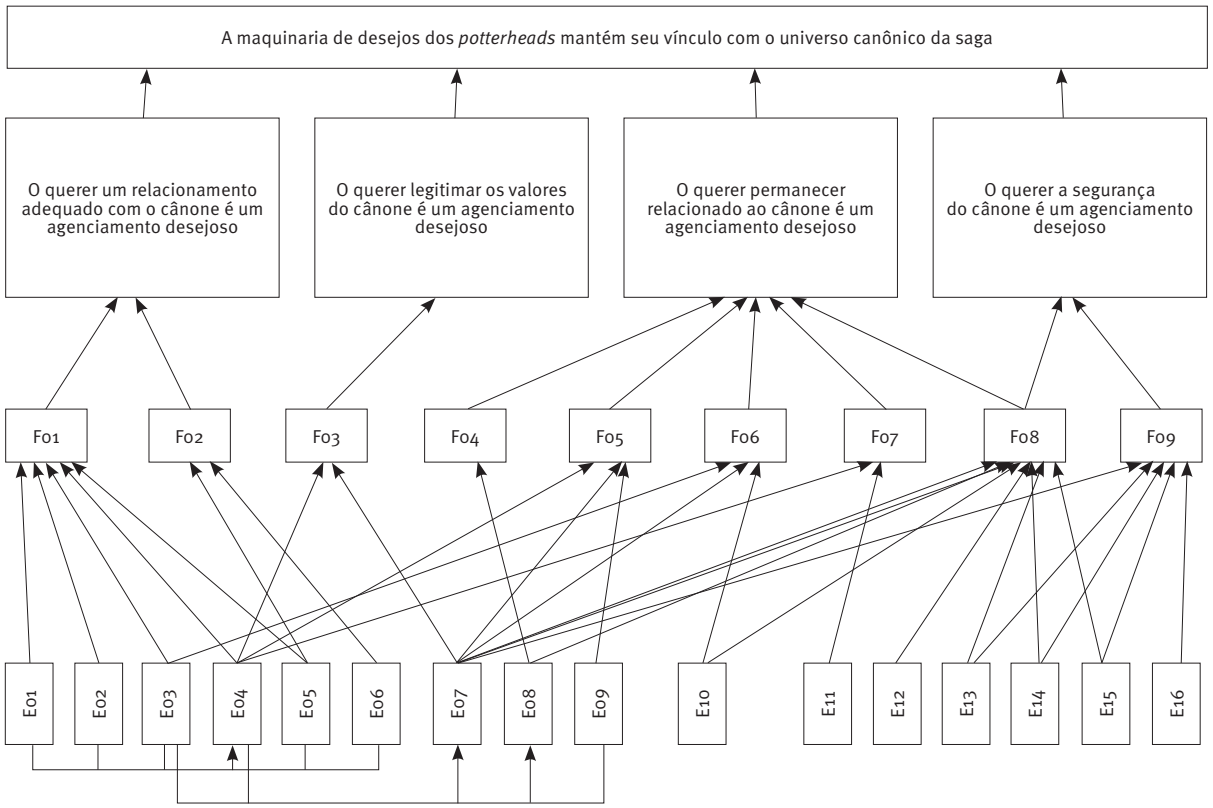
Figura 1. **Síntese do processo analítico**



Foucault (2009) denomina arquivo o acervo de documentos utilizados para a ADF. De certa forma, pode ser comparado, em sua função, ao que se entende por *corpus* em uma pesquisa qualitativa (Bauer & Aarts, 2002). Para construir o arquivo, recorremos ao critério de práticas de *potterheads*. Além de aderente à concepção teórica construída para a pesquisa, Foucault (2009) entende que são as práticas que institucionalizam discursos, cristalizando-os no meio social. Identificamos 21 práticas correntes no *fandom* (Quadro 2).

Dados multifocais (Flick, 2009) compuseram nosso arquivo, formado por um total de 593 documentos, sendo 280 em língua portuguesa e 313 em língua inglesa, uma vez que o *fandom* não tem fronteiras geográficas. Foram 67 vídeos coletados na plataforma YouTube e 526 imagens e textos coletados em diferentes plataformas de redes sociais, blogs e *websites*. Adotamos dois critérios para a seleção dos dados: que tratassem da interação de *potterheads*, não nos interessando os comentários de terceiros acerca de suas práticas; e que contemplassem as práticas dos *potterheads* nesse contexto.

Figura 2. Mapa de relações da formação discursiva



Enunciados

E01	*Potterheads* burlam determinações do cânone	E09	*Potterheads* trocam informações cotidianamente
E02	*Potterheads* usam saberes do cânone para questionar seus dogmas	E10	*Potterheads* foram revigorados pelo anúncio da extensão da série cinematográfica
E03	*Potterheads* estabelecem identificações com integrantes do *fandom*	E11	*Potterheads* se empenham às práticas do *fandom*
E04	*Potterheads* estabelecem vínculos no *fandom*	E12	*Potterheads* se profissionalizam por meio do universo
E05	*Potterheads* cultuam o cânone	E13	*Potterheads* são afetivamente dependentes do universo
E06	*Potterheads* entregam-se às práticas do *fandom*	E14	*Potterheads* são nostálgicos em relação ao universo
E07	*Potterheads* produzem textos culturais a partir do universo	E15	*Potterheads* se identificam com o cânone
E08	*Potterheads* educam os novos fãs	E16	*Potterheads* entram em crise com o amadurecimento

Funções

Fo1	Esclarecer características de fãs no *fandom*	Fo6	Perpetuar o universo de Harry Potter
Fo2	Satisfazer vontade de práticas do *fandom*	Fo7	Salvaguardar o universo de Harry Potter de máculas
Fo3	Ironizar problemas sociais		
Fo4	Valorar o universo de Harry Potter	Fo8	Prover condição de fã
Fo5	Nutrir relacionamentos no *fandom*	Fo9	Preservar a proteção dada pelo cânone

CC BY

ISSN 0034-7590

Quadro 2. **Práticas de potterheads**

Acusar *poser*
Adorar o universo
Colecionar *mechandises*
Comparar livros e filmes
Depor acerca do universo
Difundir o conteúdo da saga
Participar da seleção de casas
Participar de encontro de fãs
Participar de estreias de filmes e lançamentos de livros
Reeditar/remixar conteúdos culturais
Tietar os artistas dos filmes e a autora da saga
Produzir *fan fictions*
Produzir *fan arts*
Escrever para meios digitais especializados
Jogar quadribol
Duelar
Degustar feijõezinhos de todos os sabores
Fazer tatuagens
Fazer *cosplay*
Rever filmes/reler livros

A principal limitação com a qual nos deparamos no estudo foi, por um lado, pelo fato de as mídias sociais se encontrarem em constante dinâmica de produção e exclusão de informações e, por outro, pelo *fandom* ser um espaço social demarcado por uma cultura particular da qual os pesquisadores não fazem parte. Foi para lidar com a primeira dificuldade que coletamos dados nas mais variadas mídias sociais, considerando que os conteúdos produzidos no *fandom* são reproduzidos em diversos meios. Em relação à segunda, adotamos o apoio consultivo de dois fãs da saga, que tiveram um importante papel na dirimição de dúvidas que contribuíram tanto no reconhecimento das práticas quanto na definição das mídias a serem acessadas para coleta de dados.

Por fim, a investigação adotou critérios de qualidade da pesquisa qualitativa (Paiva, Leão, & Mello, 2011). A representatividade do *corpus* de pesquisa foi contemplada por meio da riqueza de informações adquiridas sobre o objeto, graças à grande variedade de dizeres das diversas mídias. A reflexividade foi adotada no decorrer de todo o processo analítico, em que constantes indagações buscaram dar conta das inúmeras relações que se evidenciaram entre dados empíricos e fundamento teórico. A triangulação dos dados aconteceu na validação da análise efetuada pelos autores. A descrição rica e detalhada da pesquisa apresenta-se aqui dentro dos limites estipulados para o artigo.

DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Nossa investigação levou-nos à identificação de uma formação discursiva, relativa a como a maquinaria de desejos dos potterheads mantém seu vínculo com o universo canônico da saga. Ela está embasada em 16 enunciados, nove funções e quatro regras. A Figura 2 apresenta esses elementos em suas relações. A norma transversal das regras como agenciamentos de desejos que remetem a quereres estabelece esses como os aspectos centrais que as singularizam. A formação discursiva representa a síntese dessas singularidades. Todas elas dizem respeito a uma particularidade da relação dos potterheads com o cânone da saga: adequabilidade, valores, manutenção e segurança. Com base nisso, passamos a apresentar os resultados tendo como ponto de referência justamente as regras para formação.

O relacionamento com o cânone

A primeira regra diz respeito ao modo como o fã se vincula ao cânone por meio de suas relações no *fandom*, tratando das condições da sua adequabilidade para estabelecer a longevidade dessa relação. Duas funções enunciativas embasam essa regra: uma relativa a como os *potterheads* estabelecem suas características no *fandom* (Fo1) e outra à vontade de participar das práticas do *fandom* como forma de obter sensações, prazer e realização (Fo2). A primeira função encontra-se relacionada a cinco enunciados, que tratam: da resistência de fãs às normas e procedimentos estabelecidos pelo cânone (Eo1); da apropriação, pelos fãs, de conteúdos do cânone para questionar seus dogmas (Eo2); do reconhecimento mútuo de características semelhantes (Eo3); do elo estabelecido por meio de ações mútuas de influência, apoio e coerção ocorridos no *fandom* (Eo4); e das ações que comprovam a convicção em aceitar a afiliação aos perfis identitários definidos pelo cânone (Eo5). Esse enunciado relaciona-se também à segunda função, que se liga a mais uma, a qual diz respeito à motivação dos *potterheads* em participar das atividades do *fandom* (Eo6). O enunciado que trata do vínculo estabelecido no *fandom* (Eo4) é derivado (relação incidente) dos demais, que, por sua vez, relacionam-se entre si (relações síncronas).

Para ilustrar o feixe de relações que revela essa regra, apresentamos o exemplo de uma discussão realizada por fãs a respeito do processo inicial de filiação ao *fandom*. A condição implica, tal como ocorre com os alunos novatos na escola de magia da saga, predispor-se a participar de uma seleção que vincula o fã como membro de uma das casas em que tais alunos são alocados, o que é determinado pelo Chapéu Seletor, que faz essa indicação ao ler a mente dos postulantes, de acordo

 CC BY ISSN 0034-7590

com sua personalidade. Apesar disso, é possível que a vontade de um aluno se faça valer, o que ocorreu com o próprio Harry Potter, o qual, ao perceber que o seletor estava em dúvida entre duas casas, repetiu mentalmente sua preferência, influenciando a decisão final do chapéu, que chegou a indicá-lo para outra casa e voltou atrás. Na saga, essa seleção é decisiva, uma vez que as casas são o âmbito de realização de atividades e de estabelecimento de relacionamentos, e passam a ser uma identidade levada para a vida. No *fandom*, isso é levado com a mesma seriedade, então, apesar de existirem vários testes para essa finalidade na internet, o resultado considerado verdadeiro pelos fãs é o do Pottermore, *website* criado pela autora da saga, considerado canônico pelos fãs, tais como o são os livros. A seleção deve ser feita uma única vez, mas seu resultado nem sempre agrada ao fã, que se vê obrigado a esclarecer sua individualidade no *fandom* ou, mais radicalmente, burlar as regras e refazer a seleção, ocasião em que precisa conquistar apoio e se justificar perante o grupo, mantendo sua condição de membro.

A seguinte passagem ilustra esse aspecto:

> Fiquei com aquilo na cabeça. Não quero Lufa-Lufa. E se eu vacilei em alguma questão? E se o Chapéu Seletor estiver quebrado? Eu queria ter outra chance, assim com o Harry teve. Uma pena que, para dar vida ao meu pensamento, tive que esperar alguns meses até o site abrir oficialmente, cadastrar outro e-mail e começar a aventura do zero.
> Mas valeu a pena. Agora, o meu painel é azul-escuro e há uma águia bem bonita ao centro. Não gosto de conformismos. Se estou falando de Harry Potter, participando de algo que me dá a oportunidade de vivenciar um pouco do mundo bruxo, quero sentir isso o mais dentro da minha pele possível. Se eu estivesse indignada com os abusos de autoridade da Umbridge, também teria entrado na Armada de Dumbledore. Se eu achasse que Sirius era inocente e tivesse a oportunidade de ajudá-lo, gosto de pensar que eu faria isso. E se minha opinião não batesse com a do Chapéu Seletor, por que eu me calaria?
> Portanto, se você acha que foi mandado para a casa errada, não se intimide: faça outro cadastro, sim, e tente entrar na casa que você quer. Mas seja sincero nas suas respostas, como eu fui. Não sei se a versão beta estava com problema, se eu estava distraída ou se, sei lá, alguém lançou um Confundus em mim e me fez responder tudo de um jeito diferente. O que importa é que eu estou feliz e ansiosa para ganhar cada vez mais pontos para a casa do meu coração. (Potterish, 2012).

No exemplo escolhido, uma fã faz a seleção para uma das casas como uma prática do *fandom* (E6), cumprindo uma das etapas essenciais para demonstrar sua fidelidade ao cânone (E05) e, com isso, habilitando-se a usufruir das práticas coletivas (F02). Contudo, a fã registra seu incômodo com o resultado da seleção e questiona se não teria o direito a uma segunda chance, tal como aconteceu com o protagonista da saga, apropriando-se da própria história (E02) para justificar a quebra de uma regra (E01), como meio de ter aderência às características com as quais se percebia mais alinhada (F01). Para essa finalidade, a fã busca criar identificações entre os participantes (E03) e os incentiva a também burlar essa regra (E01). Os feixes identificados nesse exemplo versam sobre o desejo de possuir um relacionamento adequado com o cânone, na medida em que esse deve ser uma experiência mais prazerosa e fidedigna das expectativas dos fãs. A quebra de uma regra aponta para a resistência como modo de condução legitimada no *fandom*, entretanto apenas porque se baseou em saberes da própria moral estabelecida.

Essa regra indica como os *potterheads* estabelecem sua relação com o cânone do universo, buscando um equilíbrio entre as regras estabelecidas por ele e suas próprias vontades e convicções. Isso torna-se possível no espaço do *fandom* pelo apoio que a comunidade provê às ações que considera corretas, bem como à rejeição das que não são aceitas. É assim que a relação estabelecida entre fãs e cânone, por meio do *fandom*, se pauta numa lógica de adequação, estabelecida em um equilíbrio de forças.

Da saga para o mundo

A segunda regra referiu-se ao desejo dos *potterheads* de que os valores do cânone sejam legitimados como verdadeiros valores sociais. Ela se embasa em uma única função, relativa à utilização dos signos do cânone para produzir crítica social por meio de humor e ironia (F03), que se relaciona a dois enunciados com relações síncronas, que dizem respeito às relações estabelecidas no *fandom* por meio de apoio, coação e influências mútuas (E04) e à produção de textos culturais inspirados e derivados dos signos do universo da saga (E07).

CC BY

ISSN 0034-7590

Para ilustrar esse feixe de relações, recorremos a uma imagem que apresenta uma personagem (Dolores Umbridge) odiada pelos fãs, por ter imposto à escola fictícia de Hogwarts, em um pequeno mandato como diretora, um regime ditatorial, revelando prazer em torturar os alunos física e psicologicamente. O castigo mais adotado por ela era obrigar alunos a escreverem repetidamente frases de ordem com uma caneta mágica que usava como tinta o próprio sangue do seu usuário, deixando o texto cicatrizado na pele. Na produção em questão aparece o texto "A punição aos acusados de defender os direitos LGBT será escrever 1000 vezes: 'Não há homofobia'". A imagem é uma composição com a personagem (E07), usada, de maneira irônica, com a finalidade de se fazer uma crítica social ao fato de a existência da homofobia ser negada (F03). A produção denuncia uma postura social considerada hipócrita e tem o objetivo de legitimar um valor do cânone (i.e., tolerância às diferenças) na sociedade de maneira mais ampla.

A regra demonstra como o cânone da saga serve de referência para a elaboração, pelos fãs, de questionamentos acerca de valores sociais estabelecidos, muitos dos quais afetam suas escolhas e vida social. Assim, algumas práticas dos *potterheads* revelam-se como posicionamentos políticos direcionados a certos valores que eles consideram injustos, os quais são combatidos por valores presentes na saga com os quais eles se identificam. Essa ação torna-se possível na medida em que o *fandom* se revela como um ambiente de apoio emocional aos seus integrantes.

Potterheads para sempre

A regra seguinte reflete o desejo dos *potterheads* de se manterem vinculados ao cânone mesmo já sendo adultos. Essa regra teve por base cinco funções. A primeira delas diz respeito ao empenho do fã em propagar o valor do universo Harry Potter (F04) e deriva de um enunciado que se refere a orientar novos fãs no envolvimento com o universo (E08). A segunda função diz respeito à manutenção dos laços estabelecidos entre fãs (F05) e se relaciona a enunciados relacionados sincronamente, que tratam do dos elos (E05), das trocas de informações (E09) e das produções (E07) no âmbito do *fandom*. A função seguinte refere-se ao compromisso em manter o universo vivo (F06) e tem como base dois enunciados relacionados, novamente o relativo à produção de textos culturais baseados no universo (E07), agora com o que diz respeito às identificações entre fãs (E03), além de um que remonta ao ânimo derivado do anúncio de novos produtos da franquia (E10). A quarta função relacionada a essa regra indica o objetivo dos fãs de resguardar a imagem do universo (F07), baseada em dois enunciados, que tratam do estabelecimento de relacionamentos entre *potterheads* (E04) e de sua dedicação às práticas do *fandom* (E11). Por fim, a última função desse grupo diz respeito à busca de manter-se viva a própria condição de fã (F08). Essa função relaciona-se a sete enunciados, três deles já apresentados nesse grupo (E07, E08 e E10). Os demais referem-se a competências profissionais desenvolvidas no *fandom* (E12), a lembranças saudosas de vivências relacionadas ao universo (E14), a afinidades dos fãs com o cânone (E15) e aos seus fortes laços afetivos com o universo (E13). Nesse grupo de enunciados, os três primeiros mantêm relações síncronas entre si e incidentes sobre o último.

Ilustramos esse feixe de relações recorrendo a uma imagem que remete ao vão debaixo de uma escada que servia de quarto para Harry Potter, quando este, ainda criança, passou a ser criado pelos tios após a morte de seus pais. A mesma é complementada com um texto que afirma, em tom de brincadeira, que, se um filho de um *potterhead* não for tal qual seus pais, será tratado como o personagem na situação apontada: "Meus filhos devem adorar Harry Potter, se não, vou simplesmente colocá-los num armário sob alguma escada. Então, eles não vão ter que adorar Harry Potter... Eles vão ser o Harry Potter". Esse exemplo ilustra o objetivo de condução dos descendentes como novos fãs (E08), assim como evidencia a dependência afetiva dos *potterheads* em relação ao universo da saga (E13), uma vez que sentem a necessidade de transmitir seu legado à prole. Com isso, tanto disseminam o valor do universo (F04) quanto reafirmam sua condição de fã (F08). Esses aspectos afirmam o desejo dos *potterheads* de se manterem num relacionamento ativo com o universo da saga para além da juventude.

A regra diz respeito a um desafio geracional. O universo de Harry Potter é desenvolvido como narrativa infantojuvenil e tem como base de fãs pessoas que cresceram acompanhando-a e agora se encontram no início da fase adulta. Entretanto, esses fãs negam-se a aceitar que seu vínculo com a saga tenha se encerrado com essa passagem e se esforçam para mantê-la viva e assegurar sua existência futura. Tal processo é o meio de manter sua própria identidade (i.e., *potterhead*) viva, o que ocorre tanto pelo fortalecimento das relações no *fandom* quando pela assunção de responsabilidade em propagar, externamente, o legado da saga.

Uma base para a vida

A última regra refere-se ao desejo dos *potterheads* de sentirem segurança em relação ao cânone, uma condição que se evidencia com uma crise de amadurecimento coincidente com o término da saga. A regra embasa-se em duas funções, que tratam da

 CC BY ISSN 0034-7590

busca dos fãs por manterem essa condição (Fo8), assim como a proteção que a relação com o universo provê (Fo9). A primeira função é a única do estudo a se relacionar a duas regras e, por isso, já foi discutida. A segunda relaciona-se a cinco enunciados, também já discutidos (Eo7, E13, E14, E15 e E16).

Para ilustrar esse feixe de relações, alçamos um depoimento em que um *potterhead* relata em vídeo como sua condição de fã foi convertida em trabalho:

> Essa semana veio um trouxa, que no caso é um trouxa mesmo, não é que ele não é bruxo; essa semana veio um cara muito idiota no meu twitter falar sobre o fato de eu ter 24 anos e gravar vídeos da série HP no YouTube, exatamente. Eu fui julgado, o cara começou a falar um monte de merda pelo fato de eu ainda gravar vídeos sobre a série HP. [...] Acho que esse cara não conhece os fãs de Indiana Jones, de Star Wars, de Senhor dos Anéis. [...] Eu me tornei fã aí da série em 2001, quando eu tinha 11 anos, e, desde então eu acompanho a série, e a série faz parte de meu dia a dia até hoje. Eu nunca deixei de pensar um único dia na série HP desde quando eu saí do cinema e acabei de assistir Pedra Filosofal; é sério, eu estou falando sério! Eu não deixei de pensar na série HP um único dia, e eu penso até hoje e agente está em outubro de 2014. Porque disso? É porque eu peguei um carinho, peguei um amor muito grande por essa série; um amor que durou e dura até hoje; eu me entreguei, eu falei: eu amo essa série de paixão e, se um dia, eu puder trabalhar com alguma coisa envolvendo ela, eu vou trabalhar. E foi aí que eu tive a ideia de criar o Observatório Potter – imagina você ganhar dinheiro através de seu trabalho, pra ffalar sobre uma coisa que você ama. (YouTube, 2014).

O *youtuber* relata sua identificação com a série (E14) e saudade da mesma (E13), em confronto com as atribuições da vida adulta (E16) e como isso lhe possibilitou trabalhar com algo que envolvesse a saga (E12), visando manter sua condição de fã (Fo8) e a égide do cânone (Fo9), o que lhe confere um sentimento de segurança provido pelo universo, uma vez que ele passa a cumprir um desafio da vida adulta com base em um conhecimento que ele detém.

Se a regra anterior indica um desejo de manutenção de uma identidade entendida como infantojuvenil na maturidade, a presente revela como a relação dos *potterheads* com a saga representa uma segurança emocional e social. O fato de terem crescido em meio ao envolvimento com o universo Harry Potter faz os *potterheads* encontrarem, em seu aprendizado com o cânone, um apoio na forma de lidar com os desafios da vida adulta, sendo o *fandom* o repositório dos valores e vínculos que subsidiam esse suporte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta investigação revelam que o agenciamento de desejo evidenciado no consumo produtivo dos *potterheads* tem a função de manter seu vínculo com a saga. Isso garante a manutenção de uma identidade constituída por meio de seu consumo ao longo dos anos, bem como provê uma segurança na transição para a vida adulta. Para tal, baseia-se nas relações no *fandom* e, por outro lado, busca uma legitimidade social que vá além dessa comunidade. Resgatando a teoria apresentada como fundamento para a interpretação desses achados, podemos refletir sobre as implicações teóricas da pesquisa, as quais passamos a discutir.

Em relação ao entendimento propriamente de como o agenciamento de desejo dos *potterheads* funciona, tomamos as partes componentes da máquina desejante. Os *potterheads* atuam como seus agentes, e a criatividade de suas práticas de consumo produtivo evidencia a energia do desejo. Isso torna-se possível graças à conexão que estabelecem entre si. Podemos entender que as novas tecnologias de comunicação e informação, alinhadas à lógica participativa da Web 2.0, se revelam como o arranjo concreto dessa máquina, enquanto o *fandom*, como espaço de afetividade e sociabilidade, se revela como a própria máquina abstrata que garante as condições de existência para o agenciamento de desejo dos *potterheads*.

Por outro lado, todas as ações dos *potterheads* no *fandom*, que foram encontradas ou selecionadas para análise, dizem respeito à sua relação com o cânone. Mais do que se apresentar como referência para as atividades coletivas de seus fãs, o cânone estabelece-se como um campo de saberes sobre os quais tais práticas desenrolam-se, configurando, em termos deleuzianos, um território. Essa referência é basilar tanto para mediar as relações dentro do *fandom* quanto para propiciar que os *potterheads* se posicionem socialmente. Apesar disso, tais saberes não são tomados por certos: são questionados, apropriados e ressignificados, numa dinâmica

 CC BY ISSN 0034-7590

que indica constantes processos de desterritorialização e reterritorialização.

O estudo evidencia o potencial investigativo das comunidades *on-line* como espaços propícios para as práticas de consumo produtivo (i.e., prossumo), intensificadas por sua inserção num campo de cultura participativa. De maneira específica, a investigação ressalta a singularidade do fã como um consumidor de alto envolvimento emocional e dedicação a atividades relativas aos produtos culturais aos quais se vinculam, bem como o *fandom* como comunidade de marca, uma vez que se caracteriza como um espaço baseado em saberes originalmente concebidos por um produto cultural, ainda que não controlado pelas marcas às quais se conectam. Nesse sentido, ainda que não tenham caráter performativo, os resultados aqui apresentados também sinalizam para a necessidade de a gestão de *marketing* observar a dinâmica dos *fandoms*, uma vez que o consumo produtivo ocorrido nesses espaços sociais tem a capacidade de dinamizar a identidade das marcas às quais se vinculam.

A contribuição teórica da pesquisa evidencia-se na adoção da noção deleuziana de desejo como lente para se compreender a ação coletiva de consumidores em contextos culturais de prática, articulada pelo entendimento das atividades de consumo como produtivas e pelos ambientes de interação virtual como espaços propícios à participação. A adoção de tal perspectiva em futuros estudos pode aprofundar a discussão acerca da pertinência de tal abordagem no campo da pesquisa do consumidor. Pensando em desdobramentos do presente estudo, a adoção dessa abordagem em pesquisas que se debrucem em *fandoms* de outros universos fantásticos ou de outros produtos culturais (e.g., música, *games*) poderia, respectivamente, aprofundar e ampliar a discussão aqui apresentada. Por outro lado, a investigação das práticas de fãs também poderia voltar-se à compreensão de como essas atividades relacionam-se com os próprios significados das marcas.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio financeiro à pesquisa sobre marcas de franquias de produtos midiáticos, que deu origem a este artigo.

REFERÊNCIAS

Anderson, S., Hamilton, K., & Tonner, A. (2016). Social labour: Exploring work in consumption. *Marketing Theory*, *16*(3), 383-400. doi:10.1177/1470593116640598.

Araujo, L., & Kjellberg, H. (2016). Enacting novel agencements: The case of Frequent Flyer schemes in the US airline industry (1981-1991). *Consumption Markets & Culture*, *19*(1), 92-110. doi:10.1080/10253866.2015.1096095

Bauer, M., & Aarts, B. (2002). A construção do corpus: Um princípio para a coleta de dados qualitativos. In M. Bauer, & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (pp. 39-63). Petrópolis, RJ: Vozes.

Belk, R. W., Ger, G., & Askegaard, S. (2003). The fire of desire: A multisited inquiry into consumer passion. *Journal of Consumer Research*, *30*(3), 326-351. doi:10.1086/378613

Bennett, L. (2014). Tracing textual poachers: Reflections on the development of fan studies and digital fandom. *Journal of Fandom Studies*, *2*(1), 5-20. doi:10.1386/jfs.2.1.5_1

Booth, P., & Kelly, P. (2013). The changing faces of Doctor Who fandom: New fans, new technologies, old practices? *Participations*, *10*(1), 56-72.

Boulaire, C., & Cova, B. (2013). The dynamics and trajectory of creative consumption practices as revealed by the postmodern game of geocaching. *Consumption Markets & Culture*, *16*(1), 1-24. doi:10.1080/10253866.2012.659434

Brown, S., Kozinets, R. V., & Sherry, J. F., Jr. (2003). Sell me the old, old story: Retromarketing management and the art of brand revival. *Journal of Customer Behavior*, *2*(2), 133-147.

Brown, S., & Patterson, A. (2009). Harry Potter and the service-dominant logic of marketing: A cautionary tale. *Journal of Marketing Management*, *25*(5-6), 519-533. doi:10.1362/026725709X461830

Brown, S., & Patterson, A. (2010). Selling stories: Harry Potter and the marketing plot. *Psyvhology & Marketing*, *27*(6), 541-556. doi:10.1002/mar.20343

Camargo, T. I., & Leão, A. L. M. S. (2015). Pague e pegue: Uma arqueologia do discurso do adultério mercadorizado. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, *19*(6), 732-749. doi:10.1590/1982-7849rac20151924

Costa, F. Z. N., & Leão, A. L. M. S. (2012). Formações discursivas de uma marca global num contexto local: Um estudo inspirado no método arqueológico de Michel Foucault. *Organizações & Sociedade*, *19*(62), 453-469.

Cova, B., & Cova, V. (2012). On the road to prosumption: Marketing discourse and the development of consumer competencies. *Consumption Markets & Culture*, *15*(2), 149-168. doi:10.1080/10253866.2012.654956

Cova, B., Kozinets, R. V., & Shankar, A. (2007). Tribes, Inc.: The new world of tribalism. In B. Cova, R. V. Kozinets, & A. Shankar (Eds.), *Consumer tribes* (pp. 1-26). New York, USA: Butterworth-Heinemann.

Cristofari, C., & Guitton, M. J. (2016). Aca-fans and fan communities: An operative framework. *Journal of Consumer Culture*, *17*(3), 713-731. doi:10.1177/1469540515623608

Deleuze, G. (2000). *Diferença e repetição*. Lisboa, Portugal: Relógio d'Água.

Deleuze, G. (2008). Rachar as coisas, rachar as palavras. In G. Deleuze, *Conversações* (pp. 105-117). São Paulo, SP: 34.

Deleuze, G., & Guattari, F. (1987). *A thousand plateus: Capitalism and schizophrenia*. London, UK: Continuum.

Deleuze, G., & Guattari, F. (2010). *O anti-Édipo: Capitalismo e esquizofrenia*. São Paulo, SP: 34.

Duffet, M. (2013). *Understanding fandom: An introduction to the study of media fan culture*. London, UK: Bloomsbury Publishing.

Dujarier, M. A. (2016). The three sociological types of consumer work. *Journal of Consumer Culture*, *16*(2), 555-571. doi:10.1177/1469540514528198

Eden, S. (2015). Blurring the boundaries: Prosumption, circularity and online sustainable consumption through Freecycle. *Journal of Consumer Culture*, *17*(2), 265-285. doi:10.1177/1469540515586871

Ellsworth-Krebs, K., & Reid, L. (2016). Conceptualising energy prosumption: Exploring energy production, consumption and microgeneration in Scotland, UK. *Environment and Planning A*, *48*(10), 1988-2005. doi:10.1177/0308518X16649182.

Firat, A. F., & Venkatesh, A. (1995). Liberatory postmodern and the reenchantment of consumption. *Journal of Consumer Research*, *22*(3), 239-267. doi:10.1086/209448.

Fiske, J. (1992). The cultural economy of fandom. In L. A. Lewis (Ed.), *The adoring audience: Fan culture and popular media* (pp. 30-49). London, UK: Routledge.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, RS: Bookman/Artmed.

Foucault, M. (2009). *A arqueologia do saber*. Rio de Janeiro, RJ: Forense Universitária.

Gibbons, T., & Dixon, K. (2010). 'Surf's up!': A call to take English soccer fan interactions on the internet more seriously. *Soccer & Society*, *11*(5), 599-613. doi:10.1080/14660970.2010.497359

Guschwan, M. (2012). Fandom, brandom and the limits of participatory culture. *Journal of Consumer Culture*, *12*(1), 19-40. doi:10.1177/1469540512438154

Hewer, P., Gannon, M., & Cordina, R. (2015). Discordant fandom and global football brands: 'Let the people sing'. *Journal of Consumer Culture*, *17*(3), 600-619. doi:10.1177/1469540515611199

Hills, M. (2013). Fiske's 'textual productivity' and digital fandom: Web 2.0 democratization versus fan distinction? *Participations*, *10*(1), 130-153.

International Trade Administration. (2016, October). Top markets report: Media and entertainment: A market assessment tool for U.S. exporters. *U.S. Department of Commerce*. Recuperado de http://trade.gov/topmarkets/pdf/Media_and_Entertainment_Top_Markets_ Report.pdf

Jenkins, H. (1992). *Textual poachers: Television fans and participatory culture*. New York, USA: Routledge.

Jenkins, H. (2006). *Fans, bloggers, and gamers: Exploring participatory culture*. New York, USA: NYU Press.

Jenkins, H. (2009). *Cultura da convergência: A colisão entre os velhos e os novos meios de comunicação*. São Paulo, SP: Aleph.

Jenkins, H. (2014). Rethinking "rethinking convergence/culture". *Cultural Studies, 28*(2), 267-297. doi:10.1080/09502386.2013.801579.

Johnston, J. E. (2015). Doctor Who-themed weddings and the performance of fandom. In L. Bennett & P. J. Booth (Eds.), *Performance and Performativity in Fandom*. *Transformative Works and Cultures,* (18). doi:10.3983/twc.2015.0637.

Kähr, A., Nyffenegger, B., Krohmer, H., & Hoyer, W. D. (2016). When hostile consumers wreak havoc on your brand: The phenomenon of consumer brand sabotage. *Journal of Marketing*, *80*(3), 25-41. doi:10.1509/jm.15.0006

Kozinets, R. V. (2014). Retrobrands and retromarketing. *Spreadable Media Web Exclusive Essays*. Recuperado de http://spreadablemedia.org/essays/kozinets/#.VcTHzvlViko

Kozinets, R. V., Patterson, A., & Ashman, R. (2016). Networks of desire: How technology increases our passion to consume. *Journal of Consumer Research*, *43*(5), 659-682. doi: 10.1093/jcr/ucw061.

Lacan, J. (1977). The subversion of the subject and the dialect of desire in the Freudian unconscious. In *A Reader's Guide to Écrits: A selection* (pp. 293-352). London, UK: Tavistock/Routledge.

Leão, A. L. M. S., Ferreira, B. R. T., & Gomes, V. P. M. (2016). Um "elefante branco" nas dunas de Natal? Uma análise pós-desenvolvimentista dos discursos acerca da construção da Arena das Dunas. *RAP-Revista de Administração Pública*, *50*(4), 659-688. doi:10.1590/0034-7612151913

Lee, H. (2011). Participatory media fandom: A case study of anime fansubbing. *Media, Culture & Society*, *33*(8), 1131-1147. doi:10.1177/0163443711418271

McCulloch, R. (2013). Of proprietors and poachers: Fandom as negotiated brand ownership. *Participations – Journal of Audience & Reception Studies*, *10*(1), 319-328.

Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, *27*(4), 412-432. doi:10.1086/319618

Nail, T. (2017). What is an assemblage? *SubStance*, *46*(1), 21-37. doi:10.3368/ss.46.1.21

Paiva, F. G., Jr., Leão, A. L. M. S., & Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, *13*(31), 190-209. doi:10.5007/2175-8077.2011v13n31p190

Parmentier, M., & Ficher, E. (2015). Things fall apart: The dynamics of brand audience dissipation. *Journal of Consumer Research*, *41*(5), 1228-1251. doi:10.1086/678907

Pearson, R. (2010). Fandom in the digital era. *Popular Communication*, *8*(1), 84-95. doi:10.1080/15405700903502346

Pongsakornrungsilp, S., & Schroeder, J. E. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, *11*(3), 303-324. doi:10.1177/1470593111408178

Porat, A. B. (2010). Football fandom: A bounded identification. *Soccer & Society*, *11*(3), 277-290.

Potterish. (2012, 1 julho). Pottermore e o direito de escolha [Post da web]. Recuperado de https://potterish.com/2012/07/pottermore-e-o-direito-de-escolha/

Rieder, K., & Voß, G. G. (2010). The working customer: An emerging new type of consumer. *Journal Psychology of Everyday Activity*, *3*(2), 2-10.

Ritzer, G. (2010). Focusing on the prosumer: On correcting an error in the history of social theory. In B. Blättel-Mink, & K.-U., Hellmann (Eds.), *Prosumer revisited: Zur aktualität einer debatte* (pp. 61-79). Berlin, Spain: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ritzer, G. (2013). Prosumption: Evolution, revolution, or eternal return of the same? *Journal of Consumer Culture*, *14*(1), 3-24. doi:10.1177/1469540513509641

Ritzer, G. (2015). Prosumer capitalism. *The Sociological Quarterly*, *56*(3), 413-445. doi:10.1111/tsq.12105

Ritzer, G., Dean, O., & Jurgenson, N. (2012). The coming of age of the prosumer. *American Behavioral Scientist*, *56*(4), 379-398. doi:10.1177/0002764211429368

Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'. *Journal of Consumer Culture*, *10*(1), 13-36. doi:10.1177/1469540509354673

Ruckenstein, M. (2015). Playing Nintendogs: Desire, distributed agency and potentials of prosumption. *Journal of Consumer Culture*, *15*(3), 351-370. doi:10.1177/1469540513499225

Scaraboto, D. (2015). Selling, sharing, and everything in between: The hybrid economies of collaborative networks. *Journal of Consumer Research*, *42*(1), 152-176. doi:10.1093/jcr/ucv004

Schau, H. J., Muñiz, A. M., & Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, *73*(5), 30-51. doi:10.1509/jmkg.73.5.30.

Schreyer, C. (2015). The digital fandom of Na'vi speakers. In L. Bennett & P. J. Booth (Eds), *Performance and Performativity in Fandom*. *Transformative Works and Cultures*, (18). doi:10.3983/twc.2015.0610.

Seregina, A., & Schouten, J. W. (2016). Resolving identity ambiguity through transcending fandom. *Consumption Markets & Culture*, *20*(2), 107-130. doi:10.1080/10253866.2016.1189417

Troye, S. V., & Supphellen, M. (2012). Consumer participation in coproduction: 'I made it myself"Effects on consumers' sensory perceptions and evaluations of outcome and input product. *Journal of Marketing*, *76*(2), 33-46. doi:10.1509/jm.10.0205

Watson, J. (2010). Fandom squared: Web 2.0 and fannish production. *Transformative Works and Cultures*, (5). Recuperado de http://journal.transformativeworks.org

Youtube. (2014). Vergonha por gostar de Harry Potter?. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=PhJp5qHIH2w

PERSPECTIVAS

Artigo convidado

Versão original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180107

O FUTURO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: NOVAS ESCOLHAS E NOVOS CAMINHOS

Se, a princípio, a ideia não é absurda, então não há esperança para ela.

Albert Einstein

INTRODUÇÃO

O debate sobre a relevância e impacto das Universidades tem sido frequente no contexto internacional. Em todo congresso e seminário sempre há painel para refletir sobre indicadores de avaliação. A pergunta que se coloca é: estamos gerando impacto nesta sociedade? No ano de 2017, a Universidade de São Paulo (USP) implementou mudanças na sua governança de avaliação de unidades e docentes. Foi criada uma Câmara Permanente de Avaliação (CPA), com representantes dos docentes da USP das áreas de Artes, Humanidades e Ciências Sociais, ao lado de representantes das áreas de Ciências Biológicas e da Saúde e representantes das áreas de Ciências Exatas e Tecnológicas.

É fundamental percebermos as diferenças profundas que existem entre as diversas áreas que compõem as universidades e também entre áreas aparentemente assemelhadas. Há enormes diferenças entre o que se espera da atividade de docência, pesquisa e extensão em áreas como a Literatura, o Cinema e a Administração, apenas para citar três áreas agrupadas dentro das Artes, Humanidades e Ciências Sociais na USP. Isso nos mostra o desafio de como definir parâmetros para estabelecer o que deve ser cobrado de um docente e, portanto, o que deve ser o papel dos programas de pós-graduação, que formam docentes para as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Esta introdução, que tem as limitações de ser um relato de uma experiência pessoal e institucional específica, nos mostra os desafios de definirmos o que é relevante para a formação em nossos programas de pós-graduação. Tradicionalmente, podemos assumir uma distinção básica entre os programas de pós-graduação focados nas ciências básicas e nas ciências aplicadas, ou, como alguns preferem, programas focados na formação científica e aqueles focados na formação profissional. Os programas focados na formação científica abrangem as chamadas *hard sciences* e aquelas que não devem, em tese, ter uma preocupação com a aplicação imediata de seus resultados, e incluem, por exemplo: Física, Química, Biologia, Filosofia, entre outras. Os programas focados na pesquisa profissional abrangem aquelas áreas em que os resultados da pesquisa devem ter uma aplicação prática e incluem, por exemplo: Medicina, Odontologia, Educação, Engenharia, Direito, Administração, Economia, Contabilidade, entre outras. Dessa diferença entre pesquisa científica e pesquisa profissional, emerge um desafio gigantesco, que é o de determinar o papel de um programa

MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JUNIOR
mirandaoliveira@usp.br
ORCID: 0000-0002-6289-9600

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – São Paulo – SP, Brasil

 CC BY

ISSN 0034-7590

de pós-graduação na formação de pesquisadores. Quando uma instituição, seja ela uma agência de apoio e fomento à pesquisa, uma universidade ou uma escola com alguns cursos, define as formas de avaliação, está induzindo o que deve ser priorizado nos programas sob a sua égide. E não é possível definirmos apenas uma régua que seja válida para todos os programas, sejam eles científicos ou profissionais.

Vamos nos deter sobre o caso específico dos programas de pós-graduação em Administração. A Administração, ensinamos ainda no primeiro ano nos nossos cursos de graduação, emerge como campo do conhecimento a partir dos estudos pioneiros no chamado chão de fábrica nos EUA, no início do século XX (Morgan, 2006). É, portanto, uma área recente, em processo de legitimação acadêmica e que, como é de se esperar, dado seu estágio de maturidade, fundamenta-se em disciplinas conexas com maior tradição teórica, como a Economia, a Engenharia, a Sociologia e a Psicologia. Entendo que um programa de pós-graduação em Administração precisa contemplar, na formação de seus alunos, algumas dimensões principais:

- Transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade
- Pesquisa e publicação de impacto
- Docência não tradicional
- Internacionalização e nacionalização

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E TECNOLOGIA PARA A SOCIEDADE

Principalmente nas grandes universidades públicas brasileiras, que concentram a maior parte da produção científica no País (Scimago Institutions Rankings World Report, 2017), há um preconceito ainda muito grande acerca da relação da universidade com as empresas. Esse preconceito decorre de uma preocupação pertinente acerca da não subserviência da pesquisa científica aos interesses imediatos de empresas ou governos. Mas podemos aprender com outras experiências e avançarmos de forma mais qualificada neste debate, que é decisivo para o futuro das universidades no Brasil.

Na experiência internacional, temos relatos interessantes. Em seu livro *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*, Etzkowitz (2002) faz um relato histórico do papel pioneiro do MIT em criar formas de interação com a indústria e depois difundir esses modelos para outras escolas. Essa interação é estimulada a partir da perspectiva de que a ciência pode ser um importante direcionador para o desenvolvimento econômico intensivo em conhecimento.

Etzkowitz (2002) explica que iniciativas no sentido de transformar pesquisa em aplicações na sociedade surgem ainda no início do século XIX na Alemanha, mas em escala limitada. Essas iniciativas ocorrem também na Inglaterra e em outros países com uma forte tradição de pesquisa científica. Até o final do século XIX, não havia uma clara distinção entre pesquisa básica e aplicada nos Estados Unidos. A infusão de fundos na academia, explica o autor, a partir da doação de grandes fortunas industriais criadas no final do século XIX, foi acompanhada de temores de que os doadores tentassem influenciar a agenda de pesquisa. A criação de uma ideologia de pesquisa básica era parte do esforço das universidades de estabelecimento de um espaço seguro para a ciência, ainda que financiado por esses doadores. A distinção entre pesquisa básica e aplicada continuou até a II Guerra Mundial, quando cientistas que cresceram dentro da cultura de pesquisa básica viram-se envolvidos em projetos de engenharia relacionados à guerra, como o radar, que também levou ao desenvolvimento da radioastronomia e à elucidação de questões teóricas em cosmologia durante o período pós-guerra. Esse surgimento de questões teóricas durante o período de guerra eliminou alguns dos *gaps* entre pesquisa básica e engenharia para aqueles pesquisadores.

Muitos dos dilemas enfrentados nos EUA e em outras partes do mundo em meados do século passado na relação universidade-empresa persistem no Brasil. Programas de pós-graduação em Administração no Brasil podem contribuir para esse debate, apresentando caminhos para a interação universidade-empresa.

Transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade pode dar-se por meio de: i. criação de *startups*; ii. patentes; iii. licenciamentos; iv. formas tradicionais como produção de artigos acadêmicos e científicos.

Há diversos estudos apontando novas abordagens pedagógicas e metodológicas para o ensino do empreendedorismo (Garbuio, Dong, Lin, Tschang, & Lovallo, 2017). Parece haver uma clara "janela de oportunidade" para que mestrados profissionais e doutorados profissionais (recentemente regulados no País) possam ter um papel relevante nessa transferência. O conceito de universidade empreendedora (Etzkowitz, 1983) e o papel dos *rankings* internacionais de universidades, que têm o item de transferência de tecnologia e conhecimento comum em todos eles (apesar da diferente nomenclatura), podem ser estímulos importantes para a interação universidade-empresa. A universidade e seus programa de pós-graduação em Administração podem ter um papel de maior protagonismo nos ecossistemas de inovação de suas universidades, estados e do Brasil (Clarysse, Wright, Bruneel, & Mahajanb, 2014).

 CC BY ISSN 0034-7590

PESQUISA E PUBLICAÇÃO DE IMPACTO: IMPACTO PARA QUEM?

Nos anos noventa, as perguntas que se faziam na área de Administração eram emblemáticas do estágio de maturidade da área no Brasil: Você aprovou quantos trabalhos em congressos? Vai apresentar no EnANPAD? Vai apresentar algum trabalho na *Academy of Management*? Vai à *Strategic Management Society*? Vai à *Academy of International Business*? As publicações em congressos contavam pontos nas avaliações de professores e programas feitas pelas agências de fomento à pesquisa. O novo século trouxe à área de Administração no País o desafio crescente das publicações em revistas nacionais e, principalmente, em revistas internacionais. Os artigos em congressos perderam relevância nas avaliações das agências de fomento e, portanto, nos programas de pós-graduação em Administração e háo risco de enfraquecer os debates que são necessários para o avanço do conhecimento. As perguntas mudaram, e com grande velocidade: Quantos artigos em revistas indexadas você publicou neste ano? Qual o fator de impacto das revistas nas quais você publica? Quantas citações tiveram os seus artigos? Qual o impacto da sua pesquisa para a sociedade? E para o setor produtivo?

Essa não é uma discussão recente, e há também várias controvérsias acerca do que é impacto e dos riscos associados às suas métricas de avaliação (Garfield, 1972; Lawler, Mohrman, Mohrman, Ledford, & Cummings, 1983; Seglen, 1997). Há um entendimento crescente de que, como já tratamos antes, a pesquisa em Administração precisará apontar, além das publicações em periódicos com alto fator de impacto e da quantidade de citações do trabalho publicado, também para um impacto na sociedade. O *Research Councils UK* (RCUK) define o impacto da pesquisa como "a contribuição demonstrável que a pesquisa excelente faz para a sociedade e para a economia" (Economic and Social Research Center Councial, 2017). Isso pode envolver impacto acadêmico, econômico e social ou ambos. É fundamental que possamos efetivamente contribuir com a nossa pesquisa para que haja melhorias na qualidade de vida e no ambiente de trabalho, para que empresas públicas e privadas tenham maior compromisso socioambiental, para o incremento da competitividade internacional das empresas brasileiras, para a criação de empregos intensivos em conhecimento, com maiores salários e assim por diante. Hoje temos uma academia preocupada em publicar artigos e somar pontos para manter ou elevar sua avaliação na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fechada em suas 'torres de marfim' e muito pouco preocupada com o chamado 'mundo real'. A maior parte dos líderes na gestão de empresas públicas, privadas, ONGs e *startups* não cita e não utiliza as nossas pesquisas em Administração. É fundamental a formação nas técnicas mais avançadas de pesquisa quantitativa e qualitativa, mas cabe aos programas de pós-graduação em Administração formar pesquisadores que façam pesquisa relevante para a teoria e também para a prática.

DOCÊNCIA NÃO TRADICIONAL: DISCIPLINAS *BLENDED*, PROBLEMAS REAIS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Um programa de pós-graduação em Administração deve proporcionar aos seus alunos a oportunidade de aprender pela interação com docentes mais experientes. Um caminho óbvio são as atividades de monitoria, em que o docente em formação pode acompanhar os docentes mais experientes. Mas há um desafio crescente de proporcionar aos alunos dos programas de pós-graduação a oportunidade de aprender com as novas abordagens didáticas. O crescimento da importância das abordagens didáticas no formato de disciplinas *blended*, que incluem recursos de Ensino a Distância (EAD), vídeos, filmes, exercícios a cada tema da disciplina e *feedback* maciço e rápido, pode ser acelerado com a participação de alunos de pós-graduação. Há diversos desafios relacionados à adoção de disciplinas *blended* por parte dos professores, que estão relacionados a: i. processos ensino-aprendizagem; ii. preocupações da comunidade acerca da qualidade desses cursos; e também a iii. desafios e problemas técnicos (McGee & Reis, 2012; Ocak, 2011). No modelo sueco de pós-graduação, por exemplo, alunos de doutorado são contratados para atuar como docentes durante o período da pós-graduação, e essa experiência os qualifica para processos seletivos após receberem seus títulos de PhD. O uso da inteligência artificial para customizar experiências de aprendizagem deve tornar-se acessível em larga escala em breve, como nos mostram os avanços do programa Watson, da International Business Machines (IBM, 2017). Cada vez mais alunos de pós-graduação deverão ter suas competências em docência não tradicional desenvolvidas durante o período da pós-graduação.

INTERNACIONALIZAÇÃO E NACIONALIZAÇÃO

Um desafio relevante para os programas de pós-graduação em Administração diz respeito não só ao desenvolvimento de uma mentalidade global (*global mindset*) nos docentes e

CC BY

ISSN 0034-7590

discentes, mas também ao desenvolvimento de uma mentalidade nacional, despertando uma sensibilidade aos problemas do País e a questões específicas. Programas de pós-graduação têm estimulado sua internacionalização, incluindo as universidades dos chamados 'mercados emergentes' (Bartell, 2003; Huang, 2007), ofertando disciplinas regulares em inglês para atrair alunos estrangeiros, criando disciplinas em inglês com professores visitantes internacionais, que trazem novas perspectivas para os alunos do programa. No Brasil, não há experiências relevantes acerca de universidades brasileiras com *campi* em outros países, apesar de algumas tentativas, como a da USP, que fechou recentemente seus escritórios em Londres, Boston e Cingapura devido à crise econômica que afeta o Brasil e a própria universidade. Revistas publicadas em inglês no Brasil também estão se tornando uma tendência, apesar dos questionamentos (Alcadipani, 2017). Projetos de pesquisa com parceiros em escolas internacionais são um caminho muito adequado para o desenvolvimento de conhecimento em temas de interesse recíproco e também para a posterior publicação conjunta com os colegas de outros países. As bolsas-sanduíche são muito importantes na criação da mentalidade global.

Mas a questão da nacionalização é crítica também. Programas devem estimular que seus alunos realizem estudos de modo a lidar com problemas nacionais. Devem estimular que seus alunos se debrucem sobre as grandes questões nacionais, tanto na perspectiva da criação de valor por meio de estratégias e inovações quanto em termos de redução de desequilíbrios (econômicos, sociais, regionais) de um país ainda entre os mais desiguais do mundo. É preciso entender como formular agendas e projetos de pesquisa que atendam às necessidades do País e da América Latina e não apenas repliquem agendas e projetos de pesquisa importados de países mais desenvolvidos. Os programas Dinter e Minter induzidos pela CAPES, com a correta priorização das entidades receptoras nas regiões mais carentes do País, podem ser importantes ferramentas para a compreensão e formulação de soluções de gestão pública e privada para os grandes problemas nacionais.

CONCLUSÕES INCONCLUSIVAS

Esta breve reflexão é mais um convite ao debate que uma apresentação consolidada de soluções para os desafios postos aos programas de pós-graduação em Administração. Muito do que tratei aqui vem da minha experiência, nos últimos quatro anos, na Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (PPGA-USP). São desafios sobre os quais nos debruçamos e para os quais estamos construindo, com os colegas internos e externos ao programas, as formas ao nosso alcance para superá-los. Afinal, na universidade, tudo é sempre fruto de uma construção coletiva.

REFERÊNCIAS

Alcadipani, R. (2017). Periódicos brasileiros em inglês: A mímica do publish or perish "global". *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *57*(4), 405-411. doi:10.1590/s0034-759020170410

Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education*, *45*(1), 43-70. doi:10.1023/A:1021225514599

Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., & Mahajanb, J. B. A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*, *43*(7), 1164-1176. doi:10.1016/j.respol.2014.04.014

Economic and Social Research Center Council. (2017). What is impact? Recuperado de http://www.esrc.ac.uk/research/impact-toolkit/what-is-impact/

Etzkowitz, H. (1983). Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science. *Minerva, 21*(2-3), 198-233. doi:10.1007/BF01097964

Etzkowitz, H. (2002). *MIT and the rise of the entrepreneurial science*. New York, USA: Routledge.

Garbuio, M., Dong, A., Lin, N., Tschang, F., & Lovallo, D. (2017). Demystifying the genius of entrepreneurship: How design cognition can help create the next generation of entrepreneurs. *Academy of Management Learning and Education.* Publicação eletrônica antecipada. doi:10.5465/amle.2016.0040.

Garfield, E. (1972). Citation analysis as a tool in journal evaluation. *Science*, *178*(4060), 471-479. doi:10.1126/science.178.4060.471

Huang, F. (2007). Internationalization of higher education in the developing and emerging countries: A focus on transnational higher education in Asia. *Journal of Studies in International Education*, *11*(3/4), 421-432. doi:10.1177/1028315307303919

International Business Machines. (2017). *Transform learning experiences with Watson: Personalized learning on a whole new level*. Recuperado de https://www.ibm.com/watson/education

Lawler, E., Mohrman, A., Jr., Mohrman, S., Ledford, G., Jr., & Cummings, T. (1983). *Doing research that is useful for theory and practice*. Oxford, UK: Lexington Books.

McGee, P., & Reis, A. (2012). Blended course design: A synthesis of best practices. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, *16*(4), 7-22. doi:10.24059/olj.v16i4.239

Morgan, G. (2006). *Imagens da organização*. São Paulo, SP: Atlas.

Ocak, M. A. (2011). Why are faculty members not teaching blended courses? Insights from faculty members. *Computers & Education*, *56*(3), 689-699. doi:10.1016/j.compedu.2010.10.011

Seglen, P. O. (1997). Why the impact factor of journals should not be used for evaluating research. *British Medical Journal*, *314*(7079), 497-502.

Scimago Institutions Rankings World Report. (2017). *Scimago institutions rankings*. Recuperado de http://www.scimagoir.com/

 CC BY
ISSN 0034-7590

PERSPECTIVAS

Artigo convidado

Versão original
DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180108

O PAPEL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA PERSPECTIVA DA RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA: O ATENDIMENTO DAS EXPECTATIVAS DOS *STAKEHOLDERS*

VICENTE FERREIRA
vicente@coppead.ufrj.br
ORCID: 0000-0002-6128-7186

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração – Rio de Janeiro – RJ, Brasil

INTRODUÇÃO

Há tempos tem-se ensinado aos nossos alunos, já na graduação, que a continuidade de uma organização depende da relevância percebida por seus *stakeholders* (Freeman & Reed, 1983). Contudo a frase proferida por uma das mais relevantes autoras na área de Administração no Brasil, há cerca de 20 anos – quando, ainda recém-chegado na vida acadêmica, manifestei minha frustração com as imperfeições que identificava na gestão da Escola –, nunca deixou de ecoar na minha mente: "Somos famosos por ensinar Administração, não por administrar". Infelizmente entendi que aquela frase não era uma crítica, mas uma constatação.

A visão apresentada neste texto parte da motivação decorrente daquela frase. Necessário ressaltar que, naturalmente, trata-se de uma visão parcial e, também, devido à necessidade de concisão, superficial em relação àquilo que é merecedor de uma discussão mais profunda nos fóruns que afetam a gestão dos Programas de Pós-Graduação em Administração brasileiros.

Inicialmente serão realizadas a nominação dos mais relevantes *stakeholders* e a identificação, sujeita a posterior confirmação ou não, de seus interesses mais prementes. Em seguida, utilizando-se o Relatório de Avaliação 2013-2016 – Quadrienal 2017, da Área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo (CAPES, 2017), e focando apenas nos programas acadêmicos, é feita uma análise dos resultados obtidos nos principais quesitos de avaliação, que, no entendimento do autor, relacionam-se de forma mais direta aos interesses dos *stakeholders* identificados.

IDENTIFICAÇÃO DOS GRUPOS DE STAKEHOLDERS

Nesta seção identificam-se os seis principais grupos de *stakeholders* afetados pelos Programas, seus pontos de interesse, forças de atração e aportes ao seu desempenho. A Tabela 1 resume esse conteúdo.

Corpo discente

O primeiro grupo de indivíduos interessados no desempenho dos Programas pode ser localizado no corpo discente e subdividido em duas categorias: atual e egresso. Este grupo investe(iu) montantes

 CC BY

ISSN 0034-7590

significativos de recursos, financeiros e não financeiros, na expectativa de que os conhecimentos adquiridos em decorrência de seu engajamento lhe sejam proveitosos. O que pode se realizar tanto pela qualidade objetiva dos conhecimentos e habilidades adquiridos em decorrência de sua participação no Programa, quanto pela reputação que passam a usufruir como egressos. Desse modo, um corpo discente de alta qualidade, atraído pela boa reputação, ao se tornar egresso, reforça-a na medida em que sua contribuição para a sociedade é computada, em parte, como decorrência de sua passagem no Programa. Além disso, este grupo contribui, ainda, com sua capacidade de trabalho e dedicação e, com isso, para a atração de parceiros institucionais e um corpo docente mais motivado.

Organizações

O segundo grupo que se pode destacar é aquele formado pelas organizações que usufruem tanto da capacitação adquirida pelos egressos que desenvolveram suas carreiras em seus quadros, quanto dos conhecimentos relevantes gerados pelas pesquisas desenvolvidas. Este grupo contribui para o Programa de distintas formas: a primeira e mais comum se dá pelo acesso à realização de pesquisas pelos participantes do Programa; a segunda, não raro, pelo aporte de recursos que viabilizam tais atividades de pesquisa, seja pelo financiamento de projetos de pesquisa, seja pela alocação de bolsas que estimulam a participação de docentes e discentes em pesquisas consideradas relevantes na ótica das organizações.

Entre esses dois grupos, já se pode estabelecer uma sinergia mediada pela reputação do Programa, pois, se, por um lado, o corpo discente busca com o título de pós-graduado reduzir os riscos considerados pelas organizações no processo de contratação, por outro, estas esperam que o desempenho do egresso no exercício de suas atividades seja compatível com as expectativas geradas pela referida reputação do Programa.

Discutir as diversas variáveis envolvidas no processo de construção de reputação passa demasiado longe do objetivo deste texto; contudo o seu adequado gerenciamento já se mostra relevante no atendimento dos objetivos desses dois primeiros grupos de *stakeholders*. Assim, um perfil de egresso bem definido e a geração de conhecimentos relevantes para as organizações tornam-se objetivos prementes.

Corpo social docente e técnico administrativo

Um terceiro grupo de interesse é composto por aqueles que, de forma mais permanente, colaboram com os Programas: seu corpo social docente e técnico administrativo. É por meio deste grupo que os Programas são capazes de desempenhar a parte mais visível de suas missões, ou seja, o ensino, a pesquisa e a extensão. Ele se enquadra em todos os aspectos amplamente conhecidos da Gestão de Pessoas, e identificar suas ambições e interesses de modo a atendê-los adequadamente é condição essencial para que uma organização desempenhe seu papel social.

Nesse aspecto, em que pesem as naturais diferenças entre os perfis dos dois grupos, as congruências são claras. Na condição de trabalhador, desejam que seu desempenho seja reconhecido dentro e fora do Programa e, também, que seu cotidiano tenha relevância social. Neste último aspecto, as instituições de ensino, por sua natureza, têm uma vantagem significativa sobre as demais, pois, sua missão é, inquestionavelmente, levar o bem para a sociedade. Os docentes, além de desejarem condições adequadas para realizar suas pesquisas, buscam impactar positivamente a vida de seus discentes e orientá-los para que desenvolvam o melhor de si mesmos. Além disso, ter acesso a um corpo discente com a necessária dedicação e preparo para construir uma pesquisa relevante impacta positivamente na satisfação do docente com o Programa em que atua.

Docentes de alta qualidade são desejados por todos os Programas, mas como os atrair é um desafio constante. Novamente aqui parece que a reputação desempenha um papel bastante decisivo e sinérgico aos interesses dos dois primeiros grupos, pois é decisiva na escolha do potencial candidato ao corpo docente, posto que, ao gerar expectativas, permite a atração de candidatos dentro do perfil desejado.

Especificamente sobre o corpo técnico administrativo, um alerta: nunca esquecer que, sem o adequado suporte administrativo, o melhor corpo docente do mundo terá um mau desempenho. Embora ensino, pesquisa e extensão tenham, usualmente, docentes e discentes como protagonistas, não se viabilizam sem suporte administrativo. Por isso, estar atento aos interesses desse subgrupo de colaboradores é tarefa institucional dos Programas. Cuidar da atratividade do Programa para quadros administrativos de grande potencial, treiná-los e reconhecer adequadamente seu desempenho são tarefas de grande complexidade e, portanto, demandam dedicação constante.

Entidades avaliadoras

O quarto grupo de interesse é composto pelas entidades que se ocupam em contribuir, por processos diferentes, para a melhoria de seu desempenho, avaliando-o e indicando oportunidades de melhoria, tais como: Coordenação de Aperfeiçoamento de

Pessoal de Nível Superior (CAPES), Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), European Foundation for Management Development (EFMD), Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), Association of MBAs (AMBA) etc. Este grupo desempenha importante papel, uma vez que, ao contribuir para a construção da reputação que irá influenciar os três primeiros grupos citados, atesta o grau de qualidade na forma e dimensões em que a mensuram.

O atendimento aos padrões de avaliação não pode ser entendido como um fim, mas sim como um meio de atender aos interesses dos demais *stakeholders*. Observe-se que, explicitamente ou não, aquelas instituições pautam sua relevância pela capacidade de melhorar o desempenho dos Programas por elas avaliados. Nesse sentido, baseadas em um corpo técnico de grande valor, oferecem uma ajuda inestimável aos processos de melhoria contínua que todos perseguem. Além disso, essas instituições propiciam uma visão não endógena sobre o desempenho dos Programas, o que gera o necessário desconforto para que se evitem a acomodação e a autoindulgência.

Outros programas de pós-graduação em Administração

Os demais Programas de Pós-Graduação também formam um grupo de interesse que merece atenção. Na qualidade de pares e tendo grande similaridade de interesses, os participantes deste grupo são capazes de oferecer um número significativo de oportunidades de sinergia por meio do compartilhamento de recursos escassos. Tal compartilhamento também está alinhado aos interesses da sociedade, que será beneficiada com uma maior qualidade dos resultados obtidos e uma maior efetividade. Ademais, um conjunto de alianças entre os Programas levará, por meio da troca de experiências e natural aprendizado, a uma evolução constante dos padrões de qualidade com que cumprem sua missão.

O número de acordos de cooperação aponta para Programas voltados, com maior ou menor cuidado, ao seu ambiente próximo. Sinergias devem ser exploradas em todo o seu potencial. É importante que os Programas demonstrem mais uma visão recíproca de parceria do que de competitividade, tendo como base o fato de que o sucesso de todos depende do sucesso de cada um.

A sociedade

Ainda como grupo de interesse deve constar a sociedade como um todo. Aqui entra em perspectiva o impacto social que os Programas são capazes de gerar. Apesar de ainda não se ter uma metodologia consolidada de medição dessa dimensão, seria natural esperar alguma atenção dos Programas a respeito desse quesito. Afinal, sua legitimidade e, portanto, sua sustentabilidade depende do quão são capazes de contribuir para a melhoria do bem-estar. A percepção que a sociedade tiver da capacidade do Programa em contribuir para sua evolução alimentará positivamente a sua reputação e garantirá sua existência em um ambiente competitivo.

A Tabela 1 resume a identificação dos principais *stakeholders*, seu foco, o que os atrai, contribuições e relacionamentos.

Tabela 1. **Stakeholders, força de atração e contribuições**

Grupo	Foco do interesse	Força de atração	Contribuições relevantes
Discentes	Conhecimentos e carreira	Reputação	Reputação, pesquisa
Organizações	Colaboradores e conhecimento	Reputação e perfil de egressos	Reputação, financiamento e campo para pesquisa
Corpo social	Condições de trabalho	Reputação e disponibilidade de recursos	Conhecimento gerado e suporte administrativo
Entidades Avaliadoras	Qualidade	Regulatória ou voluntária	Reputação e aconselhamento
Demais programas	Sinergias	Possibilidades de compartilhar recursos	Efetividade
Sociedade	Impacto social	Relevância	Reputação

CC BY

ISSN 0034-7590

ANÁLISE DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO 2013-2016

O objetivo nesta seção é relacionar a percepção da área, por meio de seu relatório de avaliação, com o desempenho dos seus Programas no que se refere ao atendimento dos interesses dos *stakeholders* identificados.

Para isso foram selecionados os quesitos que mais se relacionam com aqueles interesses e observados os conceitos concedidos, obtendo-se, assim, uma visão agregada do desempenho percebido.

Considerações gerais

A forma como os dados são apresentados no relatório que se analisa não permite a separação imediata entre o desempenho dos programas de administração de empresas e de administração pública. Em virtude disso, algumas análises relatadas nesta seção podem apresentar alguma distorção. Contudo, é plausível que isso não afete significativamente os *insights* obtidos.

Das propostas dos programas

O que mais chama a atenção na análise dos conceitos obtidos pelos programas avaliados é que, embora 60% deles tenham alcançado conceito MB, apenas 47%, no total, alcançaram esta nota no que se refere ao item 1.1, que trata, em uma livre interpretação, da qualidade do conteúdo entregue ao corpo discente.

Em relação ao item 1.2, cujo foco é o processo de melhoria contínua na atração de discentes e na melhoria do impacto social gerado pelos egressos, o percentual de MB cai para 40%. Assim, em cada um destes itens – que somados representam 80% do peso daquilo que é avaliado na proposta do programa –, menos da metade dos programas avaliados conseguiu a nota MB.

Isso demonstra que existe um amplo espaço para melhoria no desempenho em quesitos que afetam diretamente os discentes (atuais e egressos), as organizações e a sociedade.

Do corpo docente

Neste quesito, 76% dos programas avaliados alcançaram a nota máxima. Quando se observa o detalhamento dos subitens, no 1.1, que trata do nível de formação e diversidade, o percentual de notas MB atinge 83%. No 2.2, que trata da avaliação da dependência do programa de docentes não pertencentes ao núcleo permanente, 91% obtiveram nota máxima. Em contrapartida, ao se avaliar o envolvimento (medido pela carga horária) dos docentes permanentes, bem como sua capacidade na obtenção de financiamentos de pesquisa externos ao programa, o percentual de notas máximas cai para 45%. Os dois outros pontos de avaliação relacionados ao corpo docente, participação na graduação e participação em eventos alinhados com sua área de atuação, também apresentam excelente desempenho, com 72% para o primeiro e um valor não declarado para o segundo, mas que aponta para a quase totalidade de atendimento do parâmetro estabelecido para a nota máxima.

Sem dúvida, o ponto de maior atenção diz respeito ao item que contém variável de difícil controle – em especial, em tempos de escassez de recursos governamentais em razão de crise econômica –, que é a obtenção de financiamento para pesquisa. Contudo desperta também um alerta para uma investigação mais pormenorizada sobre o acesso a financiamentos privados, naturalmente ligados à percepção dos entes privados quanto à relevância e aplicabilidade das pesquisas desenvolvidas.

Corpo discente, teses e dissertações

Também neste ponto a nota máxima foi obtida por grande parcela dos programas avaliados (63%). Os dois itens em que o percentual de notas máximas não atingiu 50% foram aqueles referentes à distribuição das orientações entre os membros do núcleo permanente de docentes e à participação de discentes em eventos da área. Sobre o primeiro deles, o autor não conseguiu estabelecer uma relação clara entre os interesses dos *stakeholders* e a medição proposta. De fato, aparentemente, a perseguição desta métrica poderá levar a uma significativa redução da liberdade dos alunos em escolher, como orientador, o docente cuja linha de pesquisa esteja mais bem alinhada com seus interesses e motivações pessoais. Por isso, um menor percentual de notas máximas não parece relevante; ao contrário, talvez seja desejado para o grau de satisfação dos discentes e seus consequentes impactos.

Sobre a participação de discentes em eventos da área, embora mais uma vez a situação econômica do País tenha influência relevante, um percentual menor de notas máximas pode apontar para a necessidade de estruturação de eventos de menor custo, de modo que se busque contornar esse tipo de restrição.

Produção intelectual

Este foi o item com o menor percentual de notas MB (37%). O resultado menos positivo ocorreu na avaliação da relevância

 CC BY

da produção acadêmica, tendo apenas 24% dos programas avaliados atingido a nota máxima – embora este resultado deva ser consequência da distribuição dos conceitos por quartis no segundo indicador. Ressalte-se que só não foi pior em virtude dos outros dois aspectos da medição: a distribuição da produção pelo NDP, com 54% de notas máximas, e as demais produções, com 56% de nota máxima.

Tais resultados chamam atenção, pois dizem respeito à qualidade do conhecimento gerado pelas pesquisas desenvolvidas, o que se relaciona ao primeiro item da avaliação das propostas (qualidade do conteúdo entregue aos discentes), bem como às questões relacionadas com a atração de financiamentos não governamentais para pesquisa.

Embora possa ter ocorrido um significativo aumento no volume global da produção intelectual, é importante que se avance mais intensamente no nível de rigor científico das publicações.

Inserção social

Sobre este aspecto da avaliação, o primeiro ponto de destaque é que, no geral, apresentou o penúltimo menor índice de nota máxima, com 55%, superando apenas o aspecto da produção intelectual. Também é interessante observar que o ponto mais positivo foi o grau de transparência dado à atuação do programa (71% de nota MB); enquanto nos dois outros pontos (impacto e integração), 50% dos programas avaliados obtiveram a nota máxima.

Diante disso, pode haver indicação de que existe um excelente espaço para melhoria no atendimento dos interesses de dois grupos de *stakeholders* relevantes: os demais Programas e a sociedade em seu todo. Este é um espaço que, para ser mais bem ocupado, depende menos da disponibilidade de recursos financeiros. Em especial no que se refere aos demais Programas, a cooperação age positivamente na disponibilidade de recursos, uma vez que sua consequência imediata é uma maior eficiência em sua alocação.

PRINCIPAIS PONTOS DECORRENTES DA ANÁLISE

A pesquisa e posterior análise relatada neste texto despertaram no autor alguns pontos de aprendizado considerados mais relevantes em relação à contribuição que se espera trazer para o desenvolvimento dos Programas de Pós-Graduação em Administração no Brasil. Nesta última seção, eles são destacados e comentados brevemente.

O primeiro ponto decorreu da observação sobre o quanto a reputação afeta as relações dos Programas com seus *stakeholders*. O que se estabelece com os interessados pode ser facilmente classificado como prestação de serviços; assim, a reputação construída torna-se relevante nesse processo. Por sua importância no processo de atração de discentes, organizações e corpo social, torna-se fundamental para o desenvolvimento de sua missão e exige profunda atenção e cuidado em sua construção.

Assim, sua adequada gestão é um fator crítico para o sucesso dos Programas. Daí a necessidade de especial cuidado com todas as variáveis gerenciáveis associadas a ela, com foco na construção de perfis de egressos bem definidos e alinhados com as expectativas das organizações que os contratam. Além disso, a relevância das pesquisas realizadas atua de forma positiva no relacionamento com toda a sociedade e contribui para reforçar laços com potenciais organizações financiadoras.

Contudo, observando-se o relatório referente à avaliação 2013-2016, os pontos que mais podem afetar a construção da reputação (qualidade do conteúdo entregue, relevância da produção científica e impacto social) apresentaram uma avaliação menos positiva.

Nesse caso, existe uma clara oportunidade de melhoria para os Programas em relação a esses aspectos, que deve ser endereçada o quanto antes.

O segundo ponto de aprendizado diz respeito à existência de oportunidades de avanços significativos no grau de integração entre os Programas. Historicamente, a dimensão continental do País pode ter afetado negativamente esse processo. Contudo, em especial pelas restrições financeiras presentes no financiamento à pós-graduação no Brasil, avançar nessa área poderá fazer muita diferença no desempenho futuro dos Programas.

O objetivo neste texto foi contribuir, ainda que minimamente, para fomentar o debate sobre o papel dos Programas nos quais os profissionais da área de Administração se inserem. Contribuições e críticas a esta abordagem, caso surjam, serão boa medida do quanto este objetivo foi atingido.

REFERÊNCIAS

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2017). *Relatório de avaliação 2013-2016* – quadrienal 2017. Recuperado de https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=Y2FwZXMuZ292LmJyfGF2YWxpYWNhby1xdWFkcmllbmFsfGd4OjExZmJlMmIxY2JkZjgyZjc

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106. doi:10.2307/41165018

CC BY

ISSN 0034-7590

RESENHAS

Versão traduzida

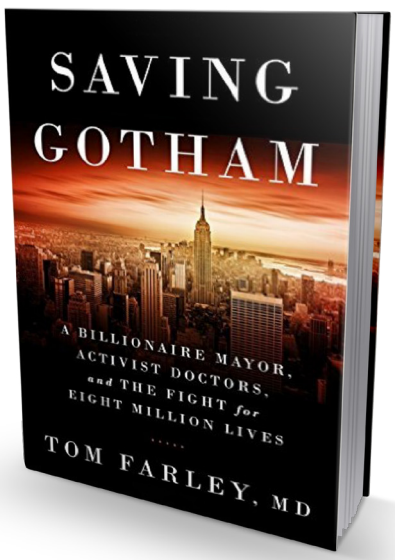
A HISTÓRIA DE UMA REVIRAVOLTA NO DEPARTAMENTO DE SAÚDE DA CIDADE DE NOVA IORQUE

SAVING GOTHAM: A BILLIONAIRE MAYOR, ACTIVIST DOCTORS, AND THE FIGHT FOR EIGHT MILLION LIVES

Dr. Tom Farley. New York, USA: W.W. Norton & Company Inc., 2015. 320 p.

Quando Tom Farley tomou posse como Secretário do Departamento de Saúde de Nova Iorque, em 2009, substituindo Thomas Frieden, sentia-se como que "assumindo a presidência dos Yankees depois de ganharem a Série Mundial por sete anos consecutivos". Farley assumiu o comando de uma mudança bem-sucedida iniciada por Frieden no centenário Departamento de Saúde e Higiene Mental da Cidade de Nova Iorque, criado em 1866, com responsabilidades desde a limpeza das ruas e emissão de alvarás sanitários até o combate a doenças infecciosas, como o cólera e a febre amarela.

Em 2002, Frieden foi nomeado Comissário de Saúde pelo novo prefeito eleito, o bilionário Michael Bloomberg, e, para aceitar o cargo, propôs que a luta contra o tabagismo fosse uma grande prioridade na agenda da saúde pública. A proposta não parecia óbvia em uma cidade ainda sofrendo com os eventos do 11 de setembro, ocorridos alguns meses antes, e com medo de ataques químicos terroristas. Entretanto, Frieden comparou o número de mortos relacionados ao tabagismo a "três jumbos 747 caindo em uma montanha todos os dias".



Por
EDUARDO H. DINIZ
eduardo.diniz@fgv.br
ORCID: 0000-0002-7950-9146

Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - São Paulo - SP, Brasil

Vindo do mercado financeiro, Bloomberg compreendia números. A apresentação de Frieden mostrou o que geralmente se chama de transição epidemiológica. Nas sociedades afluentes, o saneamento, a vacinação e a nutrição controlaram as doenças infecciosas (ou transmissíveis), como o cólera, que assim deixaram de ser as grandes assassinas. O câncer, o diabetes e as doenças cardiovasculares, também conhecidos como doenças não transmissíveis (DNT), passaram à linha de frente das doenças assassinas, no lugar das anteriores. Nos Estados Unidos, por exemplo, enquanto 5% dos óbitos são causados por doenças infecciosas, 88% estão relacionados a DNTs.

As mudanças na prevalência das doenças apontavam para uma grande necessidade de reorganizar o Departamento de Saúde da cidade. As DNTs estão relacionadas ao estilo de vida, e seria necessário o combate a suas causas para poder preveni-las. O tabagismo, as dietas pouco saudáveis (baseadas em açúcar, sal e *junk food*), o sedentarismo e o abuso do álcool são os novos inimigos. Entretanto, o controle de comportamentos da população e a alteração do ambiente "tóxico" exigiriam novas competências e estratégias de longo prazo a serem desenvolvidas pelo Departamento.

Frieden começou pela construção de apoio político, obtendo pleno compromisso pessoal do novo prefeito. Bloomberg abraçou as ideias de Frieden, e o tabagismo tornou-se não só o maior item da agenda de saúde pública da cidade, mas uma das principais prioridades de sua administração. Conforme declarou o prefeito: "As DNTs, especialmente as doenças cardíacas e o câncer, superaram todas as outras causas de morte em nossa cidade, e a coisa mais eficaz que podíamos fazer para reduzi-las

 CC BY

era desencorajar o tabagismo". Essa fala soava mais como um discurso de um profissional de saúde pública do que de um político, como observa Farley no prefácio do livro.

O apoio político de alto nível era obrigatório para a realização de mudanças na administração da saúde pública da cidade. No entanto, não bastava convencer o público, a mídia e, claro, a indústria do tabaco. Para influenciar a prefeitura a aprovar leis restringindo o acesso ao cigarro, era necessário obter apoio técnico, não apenas dos médicos de saúde pública, mas também de advogados, meios de comunicação e outros especialistas.

Era preciso fornecer dados para sustentar os argumentos científicos que comprovassem a racionalidade por trás de medidas controversas, como a proibição do fumo em espaços públicos devido ao fumo passivo. Sistemas informatizados foram instalados em consultórios médicos para registrar dados sobre o comportamento dos pacientes, não sem alguma resistência. Pesquisas de opinião também se tornaram uma fonte de dados na avaliação da eficácia das medidas, juntamente com estudos sobre casos anteriores, como as leis antifumo da Califórnia, em vigor desde 1994. A promoção de resultados de pesquisas pelo Departamento de Saúde, publicados em periódicos científicos de prestígio, também foi eficaz.

O trabalho de Frieden no Departamento de Saúde mudou profundamente alguns comportamentos dos nova-iorquinos. Proibir o fumo em locais públicos, limitar a publicidade e aumentar os impostos sobre cigarros foram ações que levaram a uma redução no número de fumantes da cidade, e as mortes causadas pelo tabagismo diminuíram em 11,2% entre 2003 e 2008. Considerando-se que se trata da cidade de Nova Iorque, não é exagero dizer: "Se lá você conseguir, conseguirá em qualquer lugar".

O fumo era apenas uma parte do problema. O consumo excessivo de gorduras trans, alimentos muito salgados e refrigerantes doces também era um hábito a ser alterado para salvar mais vidas. Entretanto, estabelecer limites ao consumo de alimentos e bebidas parecia ser muita intervenção governamental na vida dos cidadãos, especialmente sob a administração republicana de Bloomberg, geralmente considerada menos intervencionista.

Se os impostos sobre cigarros e a lei municipal antifumo haviam facilitado escolhas saudáveis e dificultado outras, menos saudáveis, o mesmo poderia valer para a alimentação. Diferentemente do tabagismo, entretanto, havia menos evidências sobre as melhores maneiras de combater o excesso de peso endêmico, geralmente abordado por tratamentos individuais, e não por intervenções de políticas públicas. Enquanto os médicos trabalham duro para salvar vidas de modo individual, aqueles que trabalham em saúde pública têm de atuar para salvar milhões de vidas ao mesmo tempo. Considerando o número de óbitos relacionados ao diabetes e a doenças cardíacas em função do excesso de peso, havia uma missão a ser cumprida.

Equipado para sua nova missão, o Departamento Municipal de Saúde alcançou algum grau de sucesso com novas políticas de proibição. O consumo de gordura trans nas redes de *fast-food*, como McDonald's, KFC, Pizza Hut e outras, diminuiu, em média, em 2,4 gramas por refeição, e em cerca de meio grama entre 2007 e 2009, depois que a proibição da gordura trans passou a vigorar, em 2006. As ações do Departamento de Saúde levaram alguns restaurantes a reformular ou substituir seus menus por refeições mais saudáveis e como menos gordura trans.

A luta para reduzir o consumo de refrigerantes foi um grande desafio. A batalha pelo estabelecimento de limites ao consumo de refrigerantes doces foi travada na Suprema Corte do estado, que se recusou a confirmar a porção máxima de 470 mililitros proposta pelo Departamento de Saúde. Foi uma grande vitória para a indústria americana de refrigerantes, que sustentou o argumento de que estava defendendo a liberdade de escolha dos nova-iorquinos. Entretanto, a intensa disputa foi coberta pela mídia, e a opinião pública ficou dividida, com cerca de 40% dos nova-iorquinos a favor do limite das porções.

Após seu desempenho bem-sucedido no Departamento de Saúde de Nova Iorque, em 2009, Frieden foi convocado pelo governo Obama para assumir o cargo de Diretor dos Centros de Controle e Prevenção de Doenças (CDC) dos EUA. Tom Farley havia trabalhado no Serviço de Inteligência Epidemiológica do CDC e no Gabinete de Saúde Pública da Louisiana, e já trabalhava como assessor de Frieden desde 2007 quando foi nomeado Secretário do Departamento de Saúde de Nova Iorque, como substituto de Frieden no terceiro mandato de Bloomberg como prefeito, de 2009 a 2014.

Depois de seu período como Secretário de Saúde na gestão Bloomberg, Farley começou a escrever *Saving Gotham*, um relato vívido sobre os bastidores das mudanças no Departamento, lideradas por Frieden e Farley, juntamente com vários outros "médicos ativistas" (conforme indicado no subtítulo do livro). Os oito anos de Frieden no Departamento de Saúde são narrados na primeira parte do livro, enquanto a segunda parte fala sobre o período de Farley no cargo.

A experiência nova-iorquina contada neste livro é uma inspiração para gestores públicos e a sociedade em geral. Por mais de 150 anos, os governos tiveram como certo que as únicas doenças merecedoras de prevenção eram causadas por infecções; hoje, está claro que reduções nas doenças não infecciosas advirão de intervenções graduais, para melhorar e salvar a vida da população como um todo. Como no título do último capítulo, baseado no discurso de Bloomberg nas Nações Unidas: "Este é, em última análise, o maior dever do governo".

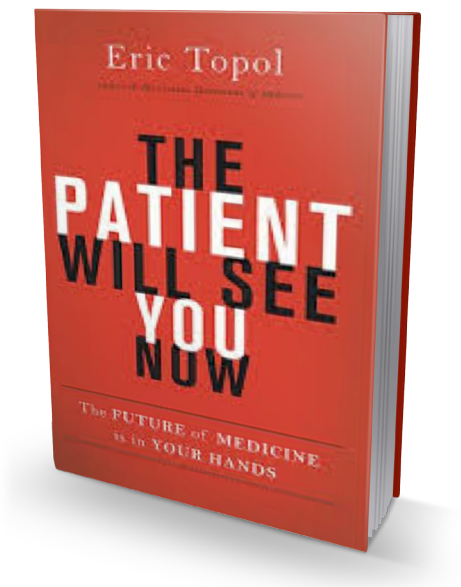
 CC BY

RESENHAS

Versão original

O FUTURO DA MEDICINA É VIRTUAL?

THE PATIENT WILL SEE YOU NOW. The future of medicine is in your hands.
Eric Topol. New York, USA: Basic Books, 2015. 364 p.



Por

DALTON TRIA CUSCIANO
dalton.cusciano@gmail.com
ORCID: 0000-0003-1690-2669

ANA MARIA MALIK
ana.malik@fgv.br
ORCID: 0000-0002-0813-8886

Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo – São Paulo – SP, Brasil

Uma nova fase na relação médico-paciente foi inaugurada, ainda que boa parte da academia e do mercado resista em aceitá-la. Exemplos que demonstram essa recente realidade demandam atenção por parte dos gestores do setor, o que justifica a divulgação deste livro. Eric Topol, médico cardiologista considerado uma autoridade no que tange ao futuro da Medicina, apresenta sua visão na obra dividida em três seções, a primeira composta por quatro capítulos, a segunda, por cinco e a terceira, por seis. As linhas mestres do texto são a democratização do acesso à saúde e a revolução da relação médico-paciente por meio do *empowerment* do paciente via tecnologia. O autor analisa as formas de assistência às doenças nos Estados Unidos da América e como a tecnologia pode modificá-las.

Na primeira seção, Topol aponta para a rápida disseminação de *smartphones*, que resultou no mencionado *empowerment* ou, conforme citado, "*the rise of smart patients*". Essa alteração na relação médico-paciente é considerada, pelo autor, a maior evolução desde a invenção da prensa, permitindo a democratização do acesso à informação e pondo em xeque a formação paternalista dos médicos, que, segundo o autor, ainda persiste, apesar de todo o discurso em contrário.

O autor cita diversos aplicativos para celulares que conseguem realizar vários testes, fornecendo resultados com grande velocidade. Ele também traz à baila a criatividade, que simplifica e reduz custos relacionados a uma série de exames auxiliares de diagnóstico de necessidade discutível. A primeira seção termina com a narrativa do caso de Angelina Jolie e sua determinação em usar o conhecimento técnico-cientifico disponível para decidir, como paciente, se desejava se submeter a um procedimento cirúrgico para evitar o risco de desenvolver câncer de mama, em decorrência de uma mutação genética.

Na segunda seção, o autor aborda a discussão acerca do sequenciamento genético, do genoma e sua patenteabilidade, debatendo a possibilidade de criação de um sistema que permitisse a mescla de todas as informações disponíveis sobre determinado ser humano, como se fosse um *geographic information system* (GIS). Topol salienta que o sequenciamento genético de fetos para indicar importantes alterações cromossômicas já está em curso e que esse procedimento permitirá entender melhor

 CC BY

as inter-relações entre os genes, impactando a prevenção de doenças, além de fornecer diagnósticos para uma série de condições que permanecem não classificadas e de possibilitar tratamento para outras.

O avanço da tecnologia permitirá diagnóstico e intervenções em níveis moleculares, modificando a forma de atuação do conhecimento médico e dos atores econômicos. Muitos exames hoje realizados em centros diagnósticos poderão ser feitos por meio de *smartphones*, com mapeamento diuturno. O autor traz a história da empresa denominada Theranos, que se propunha a permitir, por meio da nanotecnologia, a realização de uma série de exames com apenas uma gota de sangue, por um preço substancialmente menor, garantindo ao paciente o acesso aos resultados. (nota – a empresa Theranos apareceu na mídia de negócios no ano de 2015 como incapaz de entregar os resultados que prometia).

Topol acredita que, num futuro próximo, *nanochips* serão inseridos no corpo humano, gerando uma série de informações, a serem interpretadas em microssegundos pelos próprios *smartphones*. Isso realocaria a posição da equipe médica de peça central para componente auxiliar nos diagnósticos e tratamentos. Quanto maior a quantidade de dados gerados, maior a necessidade de eles estarem interligados, fornecendo um panorama geral e específico. Esse fato reduziria o efeito da assimetria de informações hoje existente, defendendo o paciente que atualmente busca diversos médicos, de especialidades distintas, que costumam atuar de maneira isolada, sem analisar o todo e cujo diversificado receituário pode gerar interações medicamentosas indesejadas.

O oitavo capítulo do livro é dedicado exclusivamente à discussão dos custos do sistema médico como um todo e, principalmente, na realidade estadunidense. O autor faz uma comparação de preços, demonstrando a grande variação observada entre medicamentos e exames, dependendo do mercado, embora o preço dos insumos seja semelhante. Topol comenta que o sistema mencionado opera na lógica do *fee for service*, em vez de estimular a prevenção. O modelo atual leva ao desperdício de um terço de todos os recursos despendidos com saúde no país, o que equivale a seis por cento do total do seu (elevado) produto interno bruto.

Os custos de diversos insumos, em regra, não são de conhecimento dos médicos, em decorrência de contratos de confidencialidade firmados entre empresas atuantes no ramo e hospitais, tornando inviável a transparência desejada no século XXI. Ademais, as faculdades falham em demonstrar a importância de os jovens residentes conhecerem custos, bloqueando seu acesso a um importante critério para a sustentabilidade financeira dos sistemas de saúde.

O último capítulo da segunda seção traz o papel da Medicina virtual (telesaúde), que vem reduzindo o número de visitas de pacientes a médicos, apesar do aumento da longevidade e das doenças crônicas. Fica evidente como esse modelo pode ser explorado para aumentar o acesso à informação e reduzir custos.

A terceira e derradeira seção do livro tem início com uma discussão sobre a sustentabilidade dos hospitais diante da tecnologia e a ausência de transparência dessas instituições, principalmente no que tange a erros médicos e outros problemas de segurança, o que prejudica a *accountability*. O primeiro capítulo da seção discute se, no futuro, haverá hospitais que funcionem nos moldes atuais. A nova proposta (que já existe em outros países, como o Brasil) pode ser a transferência do número de serviços como paradigma de acesso à saúde para a residência do cidadão.

Mais à frente, o autor discorre acerca da ainda fictícia possibilidade de criação de um banco de dados com todas as informações de pacientes que padeceram e/ou padecem de uma mesma afecção, os tratamentos ministrados e os resultados alcançados. Essa possibilidade permitiria o avanço científico, delineando os melhores tratamentos para cada tipo de doença e perfil genético do paciente, além de possibilitar novas descobertas ante o intercâmbio de conhecimentos e dados. Os dados ainda permitiriam prever quando, como e por que determinada pessoa desenvolveria certa doença. Entre as preocupações expostas no livro, uma tem como base a real possibilidade de as inúmeras informações pessoais dos pacientes geradas pela tecnologia serem acessadas por *hackers*, que poderiam utilizar tais dados para lograr algum proveito.

Outra tensão existente apontada é entre a democratização do acesso à saúde e a individualização de tratamentos. Hoje elas se contrapõem, uma vez que a democratização pressupõe a redução de custos, enquanto a individualização de tratamentos tem por base sua possível majoração, dada a redução da economia de escala.

O livro abordado é inovador, trazendo possibilidades que, caso ocorram, alterarão os papéis de profissionais de saúde e de pacientes, trazendo a Medicina de ponta e os melhores tratamentos para as mãos, pulsos e olhos dos cidadãos. Todavia, os interesses impostos pelo mercado econômico-financeiro, a cultura paternalista predominante na Medicina, o baixo ou quase nenhum acesso à *internet* em muitas regiões do globo, a burocracia regulatória e a captura de seus agentes, além dos riscos inerentes à violação da segurança da informação, podem ser entraves à concretização da democratização da saúde, o que pode manter, no campo da ficção, para muitos, a realidade sugerida.

 CC BY

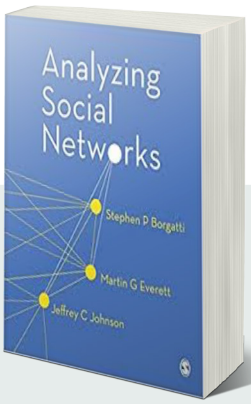
INDICAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

Versão original

Análise de redes sociais: A bibliografia inicial

Charles Kirschbaum | charlesk1@insper.edu.br | ORCID: 0000-0003-2618-2597

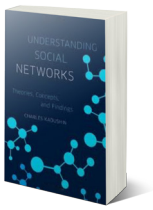
A abordagem de *Análise de Redes Sociais* cobre um grande número de ferramentas metodológicas e busca unir conceitos da Matemática (teoria dos grafos) a mecanismos relacionais propostos pela Sociologia Econômica. Recebe também aportes de várias disciplinas, incluindo Física, Estatística, Economia, Psicologia, entre outras. Nos estudos relacionados à Administração, esta abordagem pode ser considerada *mainstream*, gerando um número crescente de artigos. Com o rápido crescimento da capacidade de processamento computacional e com a multiplicidade de dados nos diversos ambientes *online*, esta abordagem torna-se promissora no campo de análises Big Data. Entretanto, como o neófito pode ingressar neste campo tão vasto? As sugestões bibliográficas elencadas pelo professor **Charles Kirschbaum** (Insper) são meios de abordar esse desafio do ponto de vista teórico e metodológico, com foco na relação da Análise de Redes Sociais com a Sociologia Econômica.



ANALYZING SOCIAL NETWORKS.

Stephen P. Borgatti, Martin G. Everett & Jeffrey C. Johnson. Los Angeles, CA: SAGE, 2013. 296 p.

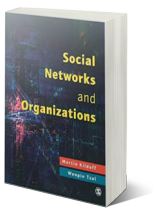
Borgatti e Everett são autores de inúmeros artigos publicados no periódico acadêmico *Social Networks*. Johnson é uma das principais referências na utilização de métodos etnográficos para o mapeamento de redes sociais. Dessa forma, o livro é capaz de construir pontes entre métodos quali e quanti em ARS, além de trazer conceitos de forma acessível. Cobre desde a coleta de dados até as análises mais recorrentes. Todas as explicações são baseadas no *software* Ucinet.



UNDERSTANDING SOCIAL NETWORKS: Theories, concepts, and findings.

Charles Kadushin. New York, NY: Oxford University Press, 2012. 252 p.

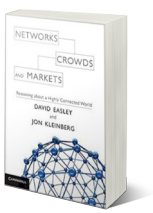
Kadushin é um dos pioneiros no uso de Análise de Redes Sociais para o entendimento das dinâmicas das elites norte-americanas. Neste livro observa-se um esforço ímpar na discussão dos conceitos de Análise de Redes Sociais com base na Sociologia. É recomendável principalmente para leitores que necessitam ser "convencidos" de que a abordagem tem alto potencial de diálogo teórico. Uma das vantagens deste livro é a baixa utilização de formalização matemática, o que torna os conceitos acessíveis ao grande público.



SOCIAL NETWORKS AND ORGANIZATIONS.

Martin Kilduff & Wenpin Tsai. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2003. 172 p.

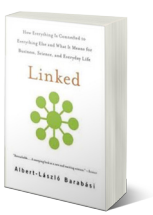
O livro de Kilduff e Tsai oferece *insights* importantes sobre a aplicação da Análise de Redes Sociais no contexto organizacional dialogando diretamente com o Comportamento Organizacional. Assim como o texto de Kadushin, esta obra aprofunda a discussão se a Análise de Redes Sociais pode ser considerada uma teoria. Um dos aspectos mais importantes deste livro é a discussão da dimensão cognitiva na formação e evolução das redes.



NETWORKS, CROWDS AND MARKETS: Reasoning about a highly connected world.

David Easley & Jon Kleinberg. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010. 819 p.

Jon Kleinberg e David Easley são professores de Ciência da Computação e Ciência da Informação em Cornell. Em comparação com os livros anteriores, a explicação teórica dos conceitos é mais concisa. Este livro é indicado para pesquisadores da área de exatas com facilidade em métodos quantitativos, que necessitam de algum grau de formalização (matemática ou em grafos) e apreciam a intersecção entre o raciocínio econômico e a análise de redes sociais.



LINKED: How everything is connected to everything else and what it means for business, science, and everyday life.

Albert-László Barabási. New York, NY: Plume, 2003. 298 p.

Barabási traz elementos da nascente "ciência das redes", com forte influência da Física. Uma pergunta central direciona os diversos capítulos: "como as redes se formam?" De forma contundente, ele mostra que as redes reais se distanciam da visão utópica de formas "planas" e "igualitárias". Em linguagem acessível, traduz para o público leigo termos amplamente divulgados, mas pouco compreendidos, incluindo "pequeno mundo", "hubs e conectores" e "seis passos de separação".

CC BY

ISSN 0034-7590

Versão original

Pesquisa qualitativa: Estudo de caso

Maria Tereza Leme Fleury | mtereza.fleury@fgv.br
Larissa Marchiori Pacheco | larissa.pacheco@fgv.br | ORCID: 0000-0001-5735-1248
Karina Ribeiro Fernandes | karina.fernandes@fgv.edu.br | ORCID: 0000-0001-6380-0388
Pablo Leão | pablo.leao@fgv.edu.br | ORCID: 0000-0002-1860-7308

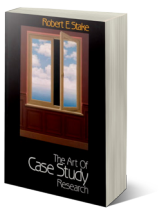
O debate entre aficionados da pesquisa quantitativa versus os da qualitativa é acalorado nas Ciências Sociais e, principalmente, na Administração. Dentre métodos qualitativos, o estudo de caso é o que concentra mais adeptos e críticos. Alguns o consideram uma metodologia; outros, uma técnica a ser utilizada com diferentes lentes teóricas: positivista, construtivista, interpretacionista ou da perspectiva da teoria critica. Com estudos de caso, o pesquisador explora um sistema delimitado (um caso) ou vários (casos múltiplos) ao longo do tempo, por meio da coleta detalhada de dados, envolvendo múltiplas fontes de informação (observações, entrevistas, relatórios, material audiovisual, entre outros). A professora **Maria Tereza Leme Fleury** e os alunos **Larissa Marchiori Pacheco**, **Karina Ribeiro Fernandes** e **Pablo Leão**, do programa de mestrado e doutorado da FGV EAESP, indicam as principais referências sobre este método.



BUILDING THEORIES FROM CASE STUDY RESEARCH.

Kathleen M. Eisenhardt. Academy of management review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

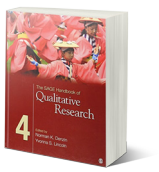
Texto seminal, dentre outros, para estabelecer a ponte entre o uso do método do caso e a construção de teoria. Neste artigo, Eisenhardt sugere que o processo se inicie com a pergunta de pesquisa, seguida pela seleção dos casos, escolha dos instrumentos e protocolos de pesquisa, escolhas em campo, análise dos dados, formulação das hipóteses, corroboração literária. Destaca os cuidados para o fechamento dos estudos, seus pontos fortes e fracos para a construção da literatura.



THE ART OF CASE STUDY RESEARCH.

Robert E. Stake. London: Sage, 1995.192 p.

Stake enfatiza que o estudo de caso deve ser visto como uma estratégia de pesquisa: é processo e produto de uma investigação, com foco em conhecimento experiencial e relações contextuais. A pesquisa pode ser feita com base em casos únicos, desde que a triangulação dos dados ocorra em todo o processo para evitar erros de interpretação. Sugere a descrição densa do caso, delegando ao leitor a sua interpretação e generalização.



THE SAGE HANDBOOK OF QUALITATIVE RESEARCH.

Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln (Ed.). Los Angeles: Sage, 2011. 784 p.

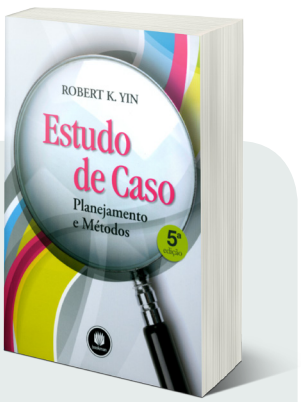
Os autores discutem e respondem sobre cinco equívocos comuns a respeito do método: (1) conhecimento teórico é mais valioso que o prático; (2) estudo de caso único não contribui para o desenvolvimento científico; (3) é útil para gerar hipóteses, enquanto outros são adequados para testar hipóteses e construir teorias; (4) seu viés é de verificação, buscando confirmar ideias pré-concebidas; (5) como base dificulta o desenvolvimento de proposições e teorias.



QUALITATIVE INQUIRY AND RESEARCH DESIGN: Choosing among five approaches.

John W. Creswell e Cheryl N. Poth. London: Sage publications, 2017. 449 p.

Os autores expõem a definição e os antecedentes da pesquisa utilizando estudos de caso, tipos e variações quanto à intenção da análise. Detalham procedimentos para sua realização, discutem aspectos importantes em sua condução e a motivação do pesquisador em cada escolha de pesquisa. Trata-se de discussão relevante, alertando o pesquisador a estabelecer limites que definam adequadamente o caso, já que alguns destes estudos podem carecer de início e final bem delimitados.



ESTUDO DE CASO: Planejamento e Métodos.

Robert K. Yin. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

Robert Yin tem sido a principal referência no uso desta metodologia. Com uma abordagem completa, apresenta a definição do método, discorre sobre a decisão de quando utilizá-lo e os caminhos para a elaboração do projeto. Destaca os pontos importantes para a coleta de dados e seus princípios. Trata, ainda, das escolhas para a análise dos dados e a composição do relatório final.

CC BY

ISSN 0034-7590

INFORMAÇÕES EDITORIAIS 2017

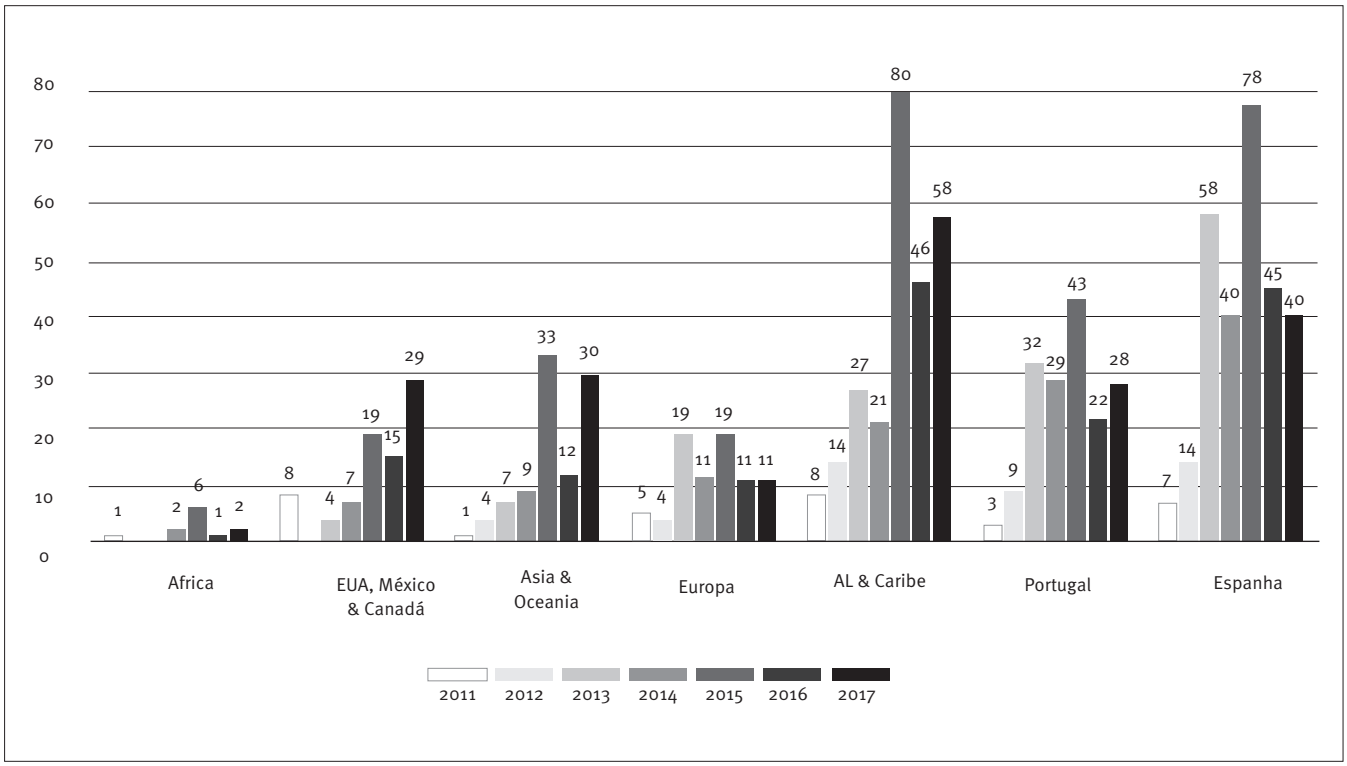
STATUS DOS ARTIGOS		**2016**	**%**	**20171**	**%**
AUTORES	**Submetidos**	**943**	**100%**	**895**	**100%**
REDAÇÃO (avaliação Formato)	Fora do padrão[2]	376	40%	285	32%
	Retirados antes do processo *blind review*	63	7%	74	8%
	Enviados para o *desk review*	**504**	53%	**536**	**60%**
EDITOR (*desk review*)	Rejeitados	237	25%	231	26%
	Rejeitados com possibilidade de Ressubmissão	30	3%	28	3%
	Aguardando *desk review*	3	0%	10	1%
	Enviados para Corpo Editorial Científicos	**234**	25%	**267**	**30%**
Corpo Editorial Científico (avaliação preliminar)	Rejeitados	67	7%	102	11%
	Rejeitados com possibilidade de Ressubmissão	11	1%	9	1%
	Em avaliação preliminar	16	2%	27	3%
	Enviados para Avaliadores	140	15%	**129**	**14%**
Avaliadores *ad hoc*	Rejeitados	45	5%	60	7%
	Rejeitados com possibilidade de Ressubmissão	21	2%	7	1%
	Em avaliação	48	5%	30	3%
	Enviados para Aperfeiçoamento pelos autores	**26**	**3%**	**32**	**4%**
AUTORES	Em Aperfeiçoamento	6	1%	9	1%
	Retirados após processo *blind review*	1	0%	0	0%
Corpo Editorial Científico (reavaliação)	Reavaliação após melhorias dos autores	9	1%	**2**	**0%**
AUTORES	Aprovados	**10**	**1%**	**15**	**2%**
	Rejeitados após Reavaliação	0	0%	**6**	**0%**
Redação	**Publicados**	0	0%	**0**	**0%**

[1]Status em 17.01.2018.

[2]Na triagem inicial os artigos passam por uma avaliação de formato e detecção de similaridades através do software iThenticate®, realizada pela Redação, conforme normas estabelecidas no Manual da *RAE*.

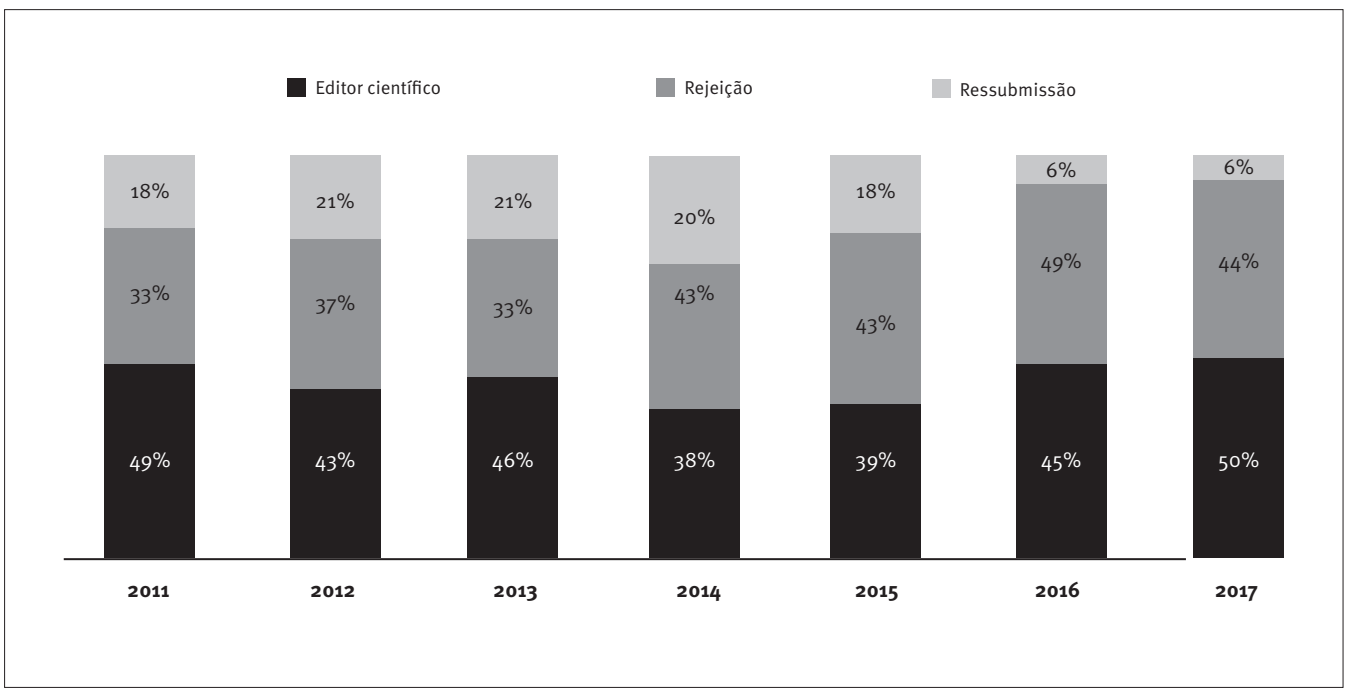
Nota da Redação: A porcentagem da tabela refere-se ao total de artigos submetidos.

SUBMISSÃO DE AUTORES INTERNACIONAIS



Nota: Artigos encaminhados para *desk review*, após triagens de formato e similaridades.

EVOLUÇÃO DO *DESK REVIEW* (ANUAL)

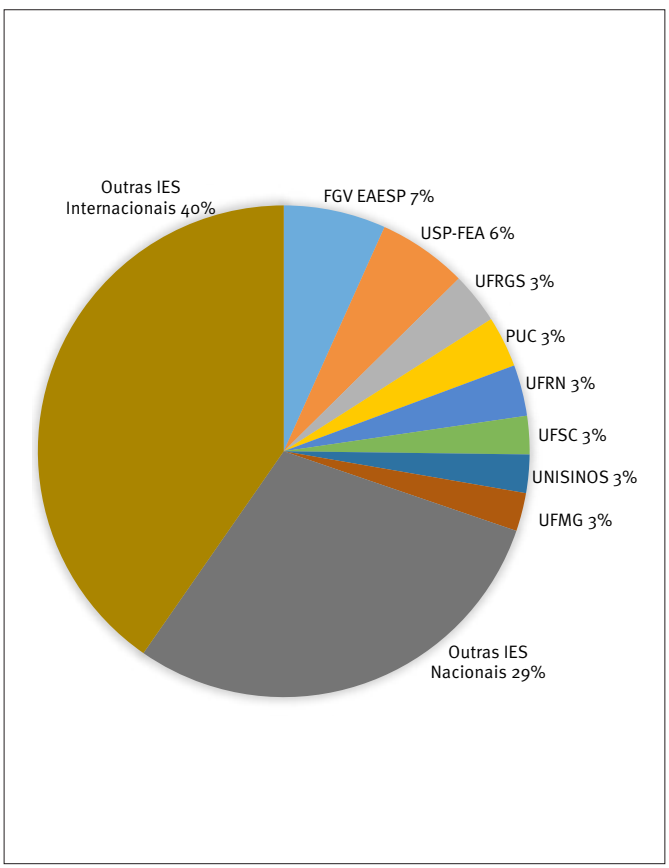


Nota da Redação: A porcentagem da tabela refere-se ao total de artigos enviados para o *desk review* da Editora chefe.

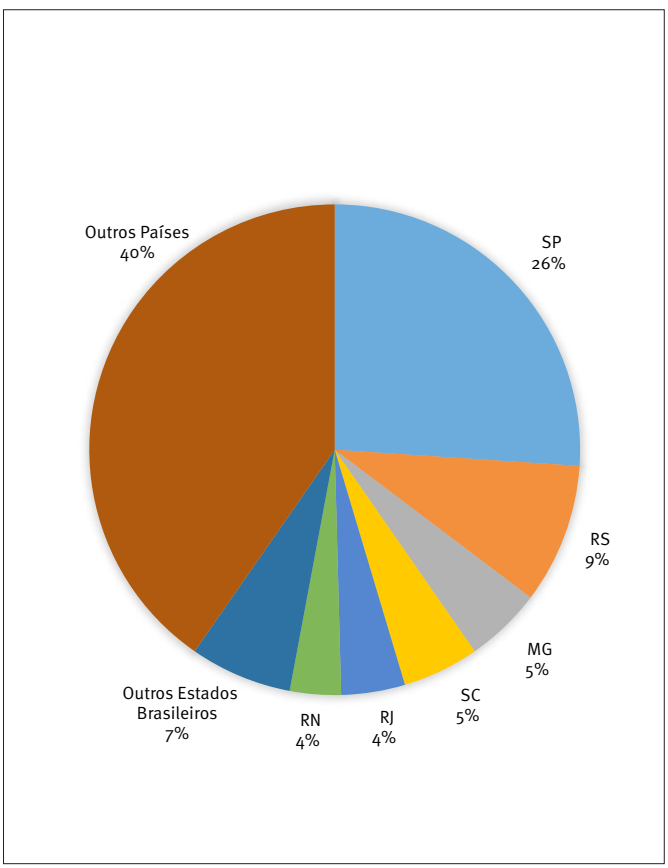
ARTIGOS PUBLICADOS

	2016	2017
Total de artigos publicados	45	42
Submetidos ao *double blind review*	41	32
Convidados	4	11
Parceria geográfica de autores		
Apenas autores brasileiros	16	23
Apenas autores internacionais	21	14
Apenas colaboração internacional	8	5

Diversidade Institucional de autoria dos artigos

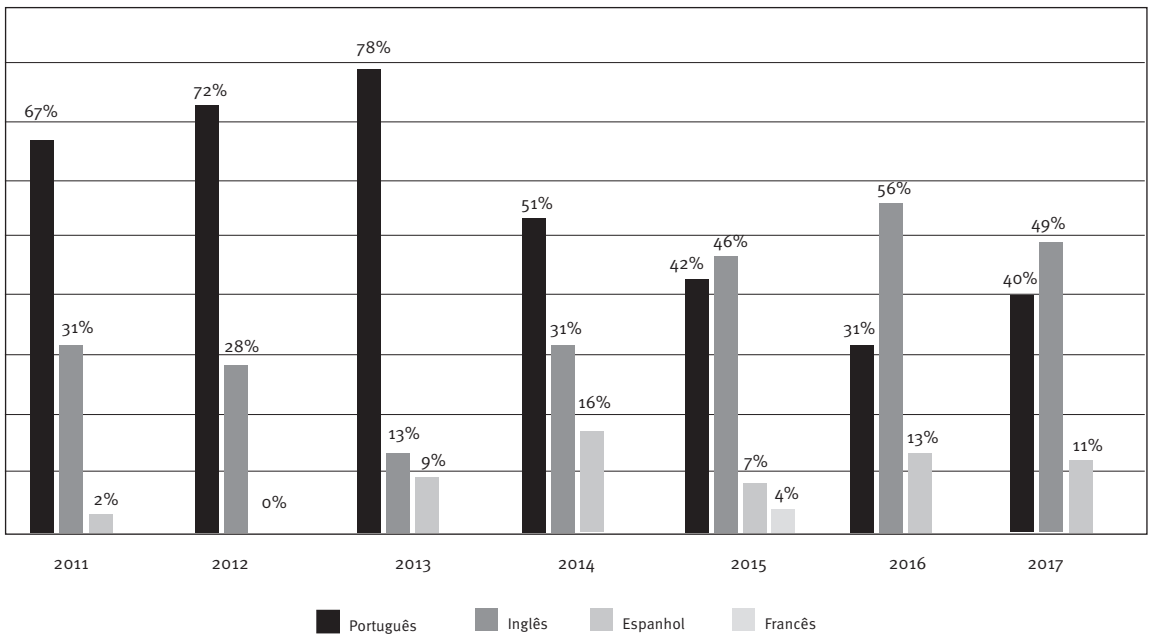


Diversidade Geográfica de autoria dos artigos

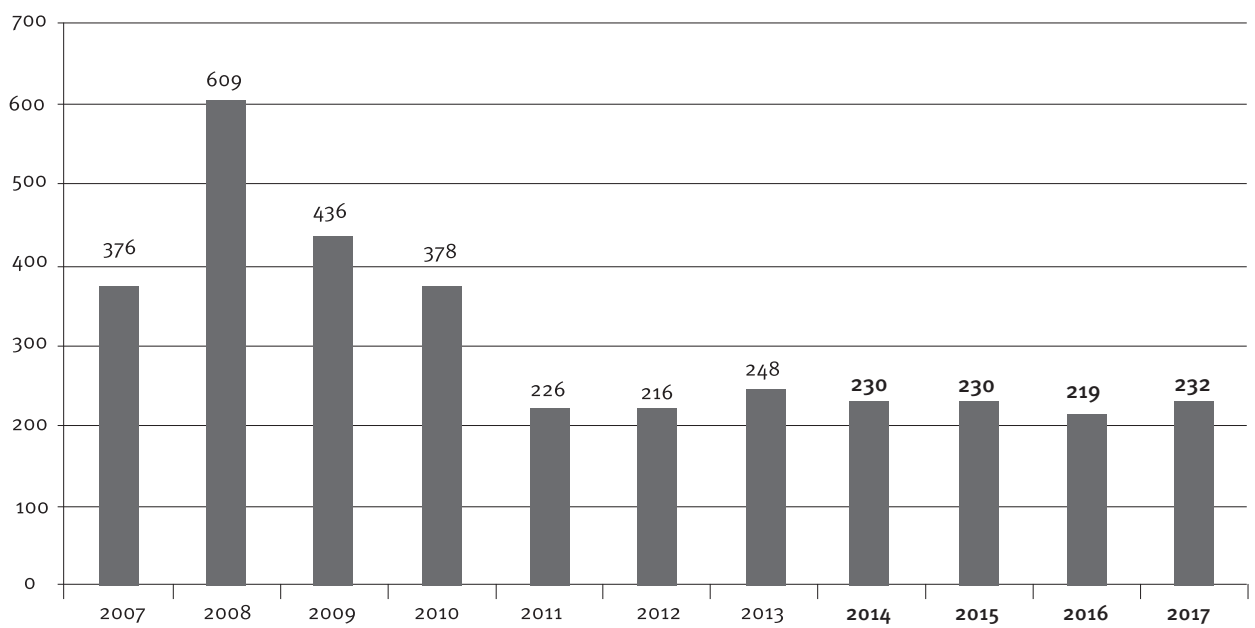


 CC BY

LÍNGUA DE PUBLICAÇÃO DOS ARTIGOS



MÉDIA ANUAL DE DIAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO ATÉ APROVAÇÃO



COLABORADORES

A *RAE* agradece aos pesquisadores que colocaram sua experiência e sabedoria a serviço da melhoria dos artigos submetidos. Um trabalho voluntário fundamental para o aprimoramento dos nossos textos. Durante o último ano, observamos a construção de inúmeras parcerias entre os membros do corpo editorial científico, editores científicos convidados, autores e avaliadores, enriquecida pelo diálogo aberto e franco de parte a parte. Destacamos a participação dos editores do Fórum "The business of eating: Entrepreneurship and cultural politics" e agradecemos os professores Jeffrey Pilcher, Krishnendu Ray, Eliane Brito e Marina Heck pela condução dos processos editoriais durante o ano de 2017.

No Período anterior – janeiro de 2016 a dezembro de 2016 – contamos com 303 colaboradores. No período atual – janeiro de 2017 a dezembro de 2017 – o número foi de 357 colaboradores, cujos nomes estão listados na página 107.

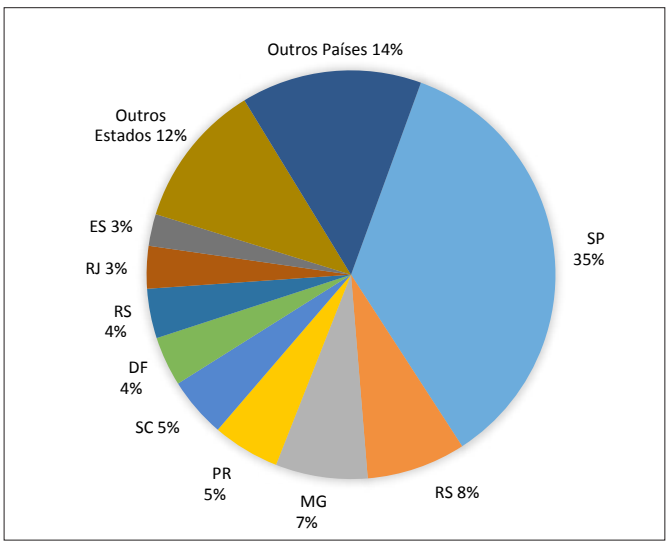
Aproveitamos a oportunidade para homenagear os membros do Corpo Editorial Científico e Avaliadores *ad hoc*, selecionados como os melhores do ano. A contribuição deles foi determinante para a qualidade dos artigos veiculados na *RAE*. A escolha se baseou em três critérios: o número de avaliações realizadas, o cumprimento dos prazos para a resposta aos autores e a qualidade do trabalho de avaliação.

Os editores científicos participaram do processo de avaliação preliminar e acompanhamento de 3,5 artigos cada um e utilizaram em média 9,39 dias para concluírem seus pareceres. Dentre os avaliadores que colaboraram em nosso processo *blind review* em 2016, cada um, em média, realizou 2,4 avaliações e utilizou 18,08 dias para concluir seu parecer. Nosso agradecimento especial aos colaboradores:

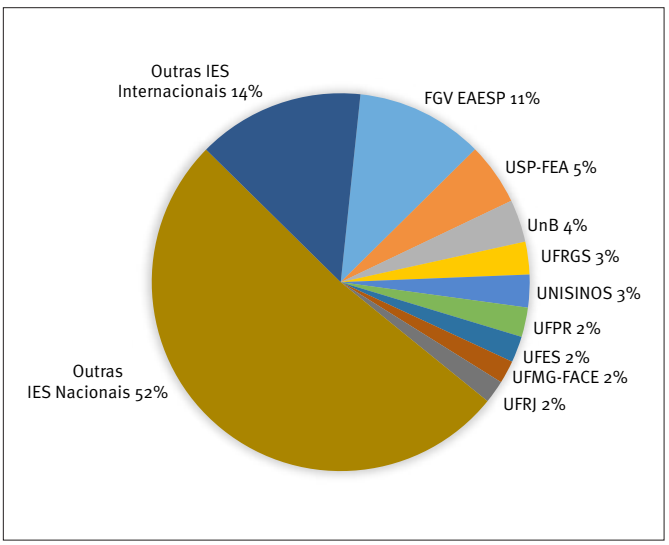
Editor Científico	Instituição
Ricardo Ratner Rochamn	FGV-EAESP
Salomão Alencar de Farias	UFPE
Paulo Roberto Lustosa	UnB
André Luís de Castro Moura Duarte	INSPER
Claudio Lucinda	USP-FEA-RP
Antonio Lopo Martinez	Fucape Business School
Wilson Nakamura	MACKENZIE
Mario Sacomano Neto	UFSCar

Avaliador	Instituição
Valter A. Vieira	UEM
Diogenes de Souza Bido	MACKENZIE
Michael Hall	University of Canterbury
Marcelo de Souza Bispo	UFPB
Wesley Mendes-Da-Silva	FGV-EAESP
Felipe Mendes Borini	ESPM
Isleide Arruda Fontenelle	FGV-EAESP
Marcia Dutra de Barcellos	UFRGS

Diversidade Geográfica do Corpo Editorial Científico e Avaliadores *ad hoc*



Diversidade Institucional do Corpo Editorial Científico e Avaliadores *ad hoc*



 CC BY

Adrian Kemmer Cernev
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Adriana Bortoluzzo
Insper, São Paulo, SP, Brasil

Adriana Marotti de Mello
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Adriana Takahashi
UFPR, Curitiba, PR, Brasil

Adriano Bruni
UFBA, Salvador, BA, Brasil

Adriano Maniçoba da Silva
IFSP, Suzano, SP, Brasil

Alberto Pfeifer Filho
USP-IE, São Paulo, SP, Brasil

Alcides Barrichello
Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil

Alessandro Maia Pinheiro
IBGE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Alexandre de Oliveira e Aguiar
UNINOVE, São Paulo, SP, Brasil

Alexandre de Pádua Carrieri
UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil

Alexandre Reis Graeml
UTFPR, Curitiba, PR, Brasil

Alexandre Reis Rosa
UFES, Vitória, ES, Brasil

Alexandre Salgado
USP-FEA/RP, Ribeirão Preto, SP, Brasil

Alexandre Teixeira Dias
FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil

Alexsandro Luiz de Andrade
UFES, Vitória, ES, Brasil

Allan Claudius Queiroz Barbosa
UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil

Amin Mousavi Khaneghah
Unicamp, Campinas, SP, Brasil

Amon Barros
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Ana Alice Vilas Boas
UFLA, Larvas, MG, Brasil

Ana Carolina de Aguiar Rodrigues
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Ana Carolina Franceschini
ESPM, São Paulo, SP, Brasil

Ana Cristina Braga Martes
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Ana Cristina Limongi Franca
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Ana Heloísa da Costa Lemos
PUC-Rio/IAG, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Ana Lúcia Suárez Maciel
PUC-RS, Porto Alegre, RS, Brasil

Ana Maria Malik
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Anatália Saraiva Martins Ramos
UFRN, Natal, RN, Brasil

Anderson Sant'anna
FDC, Belo Horizonte, MG, Brasil

André Luís de Castro Moura Duarte
INSPER, São Paulo, SP, Brasil

André Saito
UNIFESP, São Paulo, SP, Brasil

Andrea Lago
UFSCAR, São Carlos, SP, Brasil

Andrea Leite Rodrigues
USP-EACH, São Paulo, SP,

Andrea Malanga
Faculdade Sumaré, São Paulo, SP, Brasil

Andrea Minardi
Insper, São Paulo, SP, Brasil

Andrea Oltramari
UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Anielson Barbosa da Silva
UFPB, João Pessoa, PB, Brasil

Ângela França Versiani
PUC Minas, Belo Horizonte, MG, Brasil

Anne Armstrong
University of Toronto, Toronto, ON, Canadá

Annelise Vendramini
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Antônio Carlos Dias Coelho
UFC, Fortaleza, CE, Brasil

Antônio Carlos Gastaud Maçada
UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Antonio Isidro da Silva Filho
UnB-FACE, Brasília, DF, Brasil

Antonio Lopo Martinez
Fucape Business School, Vitoria, ES, Brasil

Antonio Navarro-García
Universidad de Sevilla, Sevilla, Espanha

Arnaldo Luiz Ryngelblum
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Antonio Padula
UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Arthur Ridolfo Neto
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Aureliano Bressan
UFMG-FACE, Belo Horizonte, MG, Brasil

Bárbara Galleli Dias
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Barbara Katz Rothman
City University of New York, Graduate School and University Center, New York, NY, Estados Unidos

Beatriz Maria Braga
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Benjamin Rosenthal
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Bento da Costa Filho
UnB, Brasília, DF, Brasil

Bernardo Borges Buarque de Hollanda
FGV CPDOC, São Paulo, SP, Brasil

Beth Forrest
The Culinary Institute of America, New York, NY, Estados Unidos

Bolívar Godinho
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Cândido Borges Jr.
UFG, Goiânia, GO, Brasil

Carla Marques
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal

Carlo Alberto Pratesi
Università degli Studi Roma, Roma, Itália

Carlos Alberto Dória
Faculdade das Américas, São Paulo, SP, Brasil

Carlos Campani
UFRJ-COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Carlos Diehl
UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

Carlos Eduardo Cavalcante
UFPB, João Pessoa, PB, Brasil

Carlos Eduardo Lourenco

FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Carlos Enrique Gutierrez
UCB, Brasília, DF, Brasil

Carlos L. Rodriguez
University of North Carolina Wilmington, Wilmington, NC, Estados Unidos

Carlos Osmar Bertero
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Carlos Ricardo Rossetto
Univali, Itajaí, SC, Brasil

Carmem Ligia Iochins Grisci
UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Caroline Vanzellotti
ESPM, São Paulo, SP, Brasil

Catarina Careta
USP-ESALQ, Piracicaba, SP, Brasil

Catarina Odelius
UnB-FACE, Brasília, DF, Brasil

Cesar Alexandre de Souza
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

César Tureta
UFES, Vitória, ES, Brasil

Celso Augusto de Matos
UNISINOS-EGN, São Leopoldo, RS, Brasil

Christiano França da Cunha
Unicamp-FCA, Limeira, SP, Brasil

Cid Gonçalves Filho
FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil

Clandia Maffini Gomes
UFSM, Santa Maria, RS, Brasil

Clare Sammells
Bucknell University, Lewisburg, PA, Estados Unidos

Clarissa Carneiro Mussi
UNISUL, Florianópolis, SC, Brasil

Claudia Affonso Silva Araujo
UFRJ-COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Claudia Bitencourt
UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

Claudia Emiko Yoshinaga
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Cláudio Lucinda
USP-FEARP, Ribeirão Preto, SP, Brasil

Cleverson da Cunha
UFPR, Curitiba, PR, Brasil

Cristiana de Muylder
FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil

Cristiane Froehlich
Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil

Cristiano Costa
UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

Cristiano de Oliveira Maciel
PUC-PR, Curitiba, PR, Brasil

Cinthia Rodrigues de Oliveira Medeiros
UFU, Uberlândia, MG, Brasil

Daniel Amaral
USP-EESC, São Carlos, SP, Brasil

Daniel Bender
University of Toronto, Toronto, ON, Canadá

Daniel Calbino
UFSJ, São João del Rei, MG, Brasil

Dany Silva
UFU/FACIP, Uberlândia, MG, Brasil

David Sutton
Southern Illinois University, Carbondale College of Science, Carbondale, IL, Estados Unidos

Deise Luiza da Silva Ferraz
UFMG-FACE, Belo Horizonte, MG, Brasil

Delane Botelho
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Denize Grzybovski
UPF-FEAC, Passo Fundo, RS, Brasil

Deonir de Toni
UCS, Bento Gonçalves, RS, Brasil

Diogenes de Souza Bido
Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil

Diogo Henrique Helal
UFPB, João Pessoas, PB, Brasil

Diogo Hildebrand
Grenoble Ecole de Management, Grenoble, França

Dirceu da Silva
UNICAMP, Campinas, SP, Brasil

Eda Castro Lucas De Souza
UnB, Brasília, DF, Brasil

Edimara Mezzomo Luciano
PUC-RS, Porto Alegre, RS, Brasil

Edgard Barki
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Edmilson Lima
UNINOVE, São Paulo, SP, Brasil

Edson Ronaldo Guarido Filho
UFPR, Curitiba, PR, Brasil

Edson Sadao Iizuka
Centro Universitário da FEI, São Paulo, SP, Brasil

Eduardo Ayrosa
Unigranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Eduardo Bittencourt Andrade
FGV EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Eduardo Eugênio Spers
USP-ESALQ, São Paulo, SP, Brasil

Eduardo H. Diniz
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Eduardo Raupp de Vargas
UFRJ-COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Elcemir Paço-Cunha
UFJF-FACC, Juiz de Fora, MG, Brasil

Elena Trujillo
Universidad de Huelva, Huelva, Espanha

Eliane Bianchi
FACCAMP, Campo Limpo Paulista, SP, Brasil

Elisa Ribeiro
UFBA, Salvador, BA, Brasil

Eloisio Moulin de Souza
UFES, Vitória, ES, Brasil

Ely Laureano Paiva
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Elza Veloso
FMU, São Paulo, SP, Brasil

Elizabeth Krauter
USP-FEA-RP, Ribeirão Preto, SP, Brasil

Eric Cohen
IBMEC-Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Etiénne Groot
UNESP-FCAT, Dracena, SP, Brasil

Evandro Lopes
Uninove, São Paulo, SP, Brasil

Fabiano Guasti Lima
USP-FEA/RP, Ribeirão Preto, SP, Brasil

Fábio Frezatti
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Fátima Bayma de Oliveira
FGV EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Felipe Mendes Borini
ESPM, São Paulo, SP, Brasil

Fernanda Finotti C. Perobelli
UFJF-FEA, Juiz de Fora, MG, Brasil

Fernanda Reichert
UFRGS-EA, Porto Alegre, RS, Brasil

Fernando Galdi
Fucape Business School, Vitória, ES, Brasil

Fernando Oliveira Santini
UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

Fernando Paiva Junior
UFPE, Recife, PE, Brasil

Fernando Rosa
UnB, Brasília, DF, Brasil

Flavio Hourneaux Junior
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Flavio Luiz de Moraes Barboza
UFU/FAGEN, Uberlândia, MG, Brasil

Florence Bergeaud-Blackler
Institut de Recherches et d'Études sur les Mondes Arabes et Musulmans, Aix-en-Provence, França

Francis Meneghetti
UTFPR, Curitiba, PR, Brasil

Francisco Figueiredo
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Francisco Giovanni David Vieira
UEM, Maringá, PR, Brasil

Francisco José da Costa
UFPB, João Pessoa, PR, Brasil

Francisco Rondan-Cataluña
Universidad de Sevilla, Sevilla, Espanha

George Rossi
USP-EACH, São Paulo, SP, Brasil

Gerlando Lima
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Getúlio Reale
IFRS, Rolante, RS, Brasil

Gilberto Sarfati
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Ginés Hernández Cánovas
Universidad Politécnica de Cartagena, Murcia, Espanha

Gláucia Maria Vasconcellos Vale
PUC-Minas, Belo Horizonte, MG, Brasil

Glicia Vieira dos Santos
UFES, Vitória, ES, Brasil

Graziela Dias Alperstedt
UDESC, Florianópolis, SC, Brasil

Graziella Comini
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Guilherme Wiedenhöft
PUC-RS, Porto Alegre, RS, Brasil

Guilherme Yanaka
Banco Central do Brasil, São Paulo, SP, Brasil

Gustavo Araújo
Banco Central do Brasil, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Gustavo Fernandes
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Herbert Kimura
UnB, Brasília, DF, Brasil

Heloísa Mônaco dos Santos
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Henrique de Campos Junior
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Henrique Luiz Correa
Crummer Graduate School of Science, Winter Park, FL, Estados Unidos

Herick Moralles
UFSCAR, São Carlos, SP, Brasil

Hilka Pelizza Machado
UNOESC, Chapecó, SC, Brasil

Irineu de Brito Júnior
FATEC-SJC, São José dos Campos, SP, Brasil

Irini Nikandrou
Athens University of Economics and Business, Athens, Grécia

Isabel Maria Rosa
Universidad de Salamanca, Salamanca, Espanha

Isabelle Vagneron
Cirad, Paris, França

Isleide Fontenelle
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Jair Nascimento Santos
UNIFACS, Salvador, BA, Brasil

Jairo Borges-Andrade
UnB, Brasília, DF, Brasil

Jairo Procianoy
UFRGS-EA, Porto Alegre, RS, Brasil

Janaina Macke
UCS, Caxias do Sul, RS, Brasil

Janette Brunstein
Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil

Janete Lara de Oliveira
UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil

Jean Duruz
University of South Australia, Adelaide, South Australia, Austrália

Jeffrey Lesser
Emory University, College of Arts and Sciences, Atlanta, GA, Estados Unidos

João Felipe Rammelt Sauerbronn
Unigranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

João Mauricio Gama Boaventura
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Joelson Sampaio
FGV EESP, São Paulo, SP, Brasil

Jordana Kneipp
UFSM, Santa Maria, RS, Brasil

Jorge Brantes Ferreira
PUC-Rio/IAG, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

José Carlos Barbieri
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Josete Florencio Santos
UFPE, Recife, PE, Brasil

Josivania Silva Farias
UnB, Brasília, DF, Brasil

Jorge Gamarra
FURG, Rio Grande, RS, Brasil

Jorge Verschoore
UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

José Carlos Thomaz
Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil

José Edson Lara
Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil

José Henrique de Faria
UFPR, Curitiba, PR, Brasil

José M. Hernandez
USP-EACH, São Paulo, SP, Brasil

José Roberto Securato
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Jose Vicente Caixeta Filho
USP-ESALQ, Piracicaba, SP, Brasil

Juliana Porto
UnB, Brasília, DF, Brasil

Kadigia Faccin
UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

Kelmara Mendes Vieira
UFSM, Santa Maria, RS, Brasil

Kely Cesar Martins de Paiva
UFMG-FACE, Belo Horizonte, MG, Brasil

Kenny Basso
Faculdade Meridional, Passo Fundo, RS, Brasil

Kima Cargill
University of Washington, Tacoma, WA, Estados Unidos

Kleber Fossati Figueiredo
UFRJ-COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Lauro Gonzalez
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Lee Jolliffe
University of New Brunswick, New Brunswick, Canadá

Lélis Balestrin Espartel
PUC-RS, Porto Alegre, RS, Brasil

Leo Raifur
UNICENTRO, Guarapuava, PR, Brasil

Leonardo Trevisan
PUC-SP, São Paulo, SP, Brasil

Ligia Maura Costa
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Lilian Soares Pereira Carvalho
Faculdade de Tecnologia Saint Paul, São Paulo, SP, Brasil

Lorena Lucero
Instituto Tecnologico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México

Luciana Manhães
UNIRIO, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Luciana Marques Vieira
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Luciano Barin Cruz
HEC-Montreal, Quebec, Canada

Lucy Long
Center for Food and Culture, Bowling Green, OH, USA

Luís Farinha
Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal

Luiz Artur Ledur Brito
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Luiz Felipe Girão
UFPB, João Pessoa, PB, Brasil

Luiz Paulo Fávero
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Maira Petrini
PUC-RS, Porto Alegre, RS, Brasil

Mara Jane Contrera Malacrida
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Mara Miele
Cardiff University, Cardiff, UK

Marcelo Bispo
UFPB, João Pessoa, PB, Brasil

Marcelo Moll Brandão
UFES, Vitória, ES, Brasil

Marcelo Fonseca
UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

Marcelo Gabriel
Universidade Ceuma, São Luís, MA, Brasil

Marcelo Gattermann Perin

PUC-RS, Porto Alegre, RS, Brasil

Marcelo de Rezende Pinto
PUC-Minas, Belo Horizonte, MG, Brasil

Marcia Barcellos
UFRGS-EA, Porto Alegre, RS, Brasil

Márcia Maurer Herter
ESPM, Porto Alegre, RS, Brasil

Márcia Zabdiele
UFC, Fortaleza, CE, Brasil

Márcio de Oliveira Mota
UECE, Fortalza, CE, Brasil

Marco Antonio Viana Borges
UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

Marco Goulart
UDESC, Florianópolis, SC, Brasil

Marcos Fernandes Gonçalves da Silva
FGV EESP, São Paulo, SP, Brasil

Marcos Ferreira Santos
Faculdade Multivix, Vitória, ES, Brasil

Marcus Augusto Araújo
UPE, Recife, PE, Brasil

Marcus Vinícius P. Gomes
University of Exeter, Exeter, Reino Unido

Marcus Wilcox Hemais
PUC-Rio/IAG, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Margareth Borella
UCS, Caxias do Sul, RS, Brasil

Maria Angela Campelo de Melo
PUC-Rio/IAG, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Maria Carolina Zanette
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

María del Pilar López
Instituto Tecnologico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey, Nuevo León, México

María Eugenia Fernández Moya
Colegio Universitario de Estudios Financieros, Madrid, Espanha

Maria Fernanda Cavalcanti
PUC-Campinas, Campinas, SP, Brasil

Mariana Lima Bandeira
Universidad Andina Simon Bolivar, Quito, Equador

Marina Figueiredo
UNIFOR, Fortaleza, CE, Brasil

Mario Monzoni
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Mário Sacomano Neto
UFSCar, São Carlos, SP, Brasil

Mário Vasconcellos Sobrinho
UFPA, Belém, PA, Brasil

Marta Sambiase
Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil

Mary Ann Mahony
Central Connecticut State University, New Britain, CT, Estados Unidos

Mateus Canniatti Ponchio
ESPM, São Paulo, SP, Brasil

Mateus Paranhos da Costa
UNESP-FCAV, Jaboticabal, SP, Brasil

Matheus Wemerson Gomes Pereira
UFMS, Campo Grande, MS, Brasil

Mauri Leodir Löbler
UFSM, Santa Maria, RS, Brasil

Mauricio C. Serafim
UDESC-ESAG, Florianópolis, SC, Brasil

Mauricio Reinert
UEM, Maringá, PR, Brasil

Mauricio Serva
UFSC, Florianópolis, SC, Brasil

Mayla Costa
UFPR, Curitiba, PR, Brasil

Megan Elias
Boston University, Boston, MA, Estados Unidos

Melinda Landeck
Austin College, Sherman, TX, Estados Unidos

Michael Hall
University of Canterbury, School of Business and Economics, Christchurch, Nova Zelândia

Michelle Phillipov
University of Tasmania, Hobart, TAS, Austrália

Mirian Rejowski
UAM, São Paulo, SP, Brasil

Monica Cavalcanti Sá de Abreu
UFC, Fortaleza, CE, Brasil

Natália Rese
UFPR, Curitiba, PR, Brasil

Nelson Pinto
UFSM, Palmeira das Missões, RS, Brasil

Nério Amboni
UDESC, Florianópolis, SC, Brasil

Newton Monteiro de Campos Neto
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Nildes Leite
UNIFESP, Osasco, SP, Brasil

Olga Maria Coutinho Pepece
UEM, Maringá, PR, Brasil

Otavio Sanchez
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Pablo Isla
Universidad Tecnica Federico Santa Maria, Valparaíso, Chile

Patricia Kinast de Camillis
UFRGS-EA, Porto Alegre, RS, Brasil

Patricia Jiménez
Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica

Paul Kindstedt
University of Vermont, College of Agriculture and Life Sciences, Burlington, VT, Estados Unidos

Paula Chies Schommer
UDESC, Florianopolis, SC, Brasil

Paula Odete Fernandes
Instituto Politécnico de Braganca, Bragança, Portugal

Paulo Cassanego Junior
UNIPAMPA, Bagé, RS, Brasil

Paulo Henrique Müller Prado
UFPR, Curitiba, PR, Brasil

Paulo Prochno
University of Maryland, Robert Smith School of Business, College Park, MD, Estados Unidos

Paulo Roberto Barbosa Lustosa
UnB, Brasília, DF, Brasil

Paulo Tromboni de Souza Nascimento
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Paulo Zawislak
UFRGS-EA, Porto Alegre, RS, Brasil

Pedro Bendassolli
UFRN, Natal, RN, Brasil

Pedro Camargo Neto
Sociedade Rural Brasileira, São Paulo, SP, Brasil

Pedro Lucas Resende Melo
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Peter Naccarato
Marymount Manhattan College, New York, NY, Estados Unidos

Peter Wanke
UFRJ-COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Priscilla de Oliveira Martins-Silva
UFES, Vitória, ES, Brasil

Priscila Laczynski de Souza Miguel
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Rafael Alcadipani
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Rafael Tezza
UDESC, Florianópolis, SC, Brasil

Ramón Barrera-Barrera
Universidad de Sevilla, Sevilla, Espanha

Ramon Silva Leite
PUC-Minas, Belo Horizonte, MG, Brasil

Raphael Schlickmann
UFSC, Florianópolis, SC, Brasil

Raquel F. Oliveira
Banco Central do Brasil, São Paulo, SP, Brasil

Raquel Janissek Muniz
UFRGS-EA, Porto Alegre, RS, Brasil

Reinaldo Fagundes dos Santos
CIS-ERP, São José dos Campos, SP, Brasil

Rene Birochi
UFSC, Florianópolis, SC, Brasil

Ricardo Limongi França Coelho
UFG-FACE, Goiânia, GO, Brasil

Ricardo P. C. Leal
UFRJ-COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Ricardo Ratner Rochman
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Richard Saito
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Roberto Marx
USP-POLI, São Paulo, SP, Brasil

Rodrigo Bandeira-de-Mello
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Roberto Carlos Bernardes
Centro Universitário da FEI, São Paulo, SP, Brasil

Rodrigo Castilhos
UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil

Rodrigo Cunha da Silva
UAM, São Paulo, SP, Brasil

Rodrigo Gava
UFV, Viçosa, MG, Brasil

Rodrigo Peñaloza

UnB, Brasília, DF, Brasil

Romualdo Colauto
UFPR, Curitiba, PR, Brasil

Roni Bonizio
USP-FEA/RP, Ribeirão Preto, SP, Brasil

Rosana Córdova Guimarães
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Rosana Tavares
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Rosária Russo
UNINOVE, São Paulo, SP, Brasil

Rose Mary Lopes
ESPM, São Paulo, SP, Brasil

Rosilene Marcon
UNIVALI, Biguaçu, SC, Brasil

Roy Martelanc
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Salomão Alencar de Farias
UFPE, Recife, PE, Brasil

Sergio Bastos
Fucape Business School, Vitória, ES, Brasil

Sergio Boeira
UFSC, Florianópolis, SC, Brasil

Sergio Bulgacov
UP, Curitiba, PR, Brasil

Sergio Forte
UNIFOR, Fortaleza, CE, Brasil

Sergio Olavarrieta
Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile

Sidinei Oliveira
UFRGS-EA, Porto Alegre, RS, Brasil

Sigmar Malvezzi
FDC, São Paulo, SP, Brasil

Signe Rousseau
University of Cape Town, Faculty of Commerce, Cape Town, África do Sul

Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças
UFC, Fortaleza, CE, Brasil

Sonia Francisca Monken de Assis
UNINOVE, São Paulo, SP, Brasil

Sonia Maria Guedes Gondim
UFBA-FFCH, Salvador, BA, Brasil

Stephanie Rogus
New Mexico State University, Las Cruces, NM, Estados Unidos

Steven Topik
University of California, Irvine, CA, Estados Unidos

Tadeu Masano
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo Soares
PUC-Rio/IAG, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Thomas Alejandro
University of Massachusetts Amherst/ Isenberg School of Management, MA, Estados Unidos

Tomas de Aquino Guimarães
UnB-FACE, Brasília, DF, Brasil

Tomas Martins
UFPR, Curitiba, PR, Brasil

Tony Jefferson
Keele University, Staffordshire, UK

Vagner Marques
UFES, Vitória, ES, Brasil

Valéria Silva da Fonseca
PUC-PR, Curitiba, PR, Brasil

Valter Afonso Vieira
UEM, Maringá, PR, Brasil

Valter de Sousa
FATEC-SJC, São José dos Campos, SP, Brasil

Vania Nassif
UNINOVE, São Paulo, SP, Brasil

Veronica de Paula
UFU-FAGEN, Uberlândia, MG, Brasil

Veruska Pacheco
UnB, Brasília, DF, Brasil

Vicente Crisóstomo
UFC, Fortaleza, CE, Brasil

Victor Almeida
UFRJ-COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Vilmar Tondolo
UFPEL, Pelotas, RS, Brasil

Vinícius A. Brei
UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil

Wlamir Gonçalves Xavier
UNISUL, Tubarão, SC, Brasil

Wescley Xavier
UFV, Viçosa, MG, Brasil

Wesley Mendes-da-Silva
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil

Wilian Feitosa
IFSP, São Paulo, SP, Brasil

Willa Zhen
The Culinary Institute of America, New York, NY, Estados Unidos

Wilson Costa de Amorim
USP-FEA, São Paulo, SP, Brasil

Wilson Nakamura
Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil

Wlademir Prates
UFSC, Florianópolis, SC, Brasil

Yuna Fontoura
FGV EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Zilma Borges de Souza
FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil