



DIREITOS

Os textos publicados na revista são de inteira responsabilidade de seus autores.

Permite-se a reprodução desde que citada a fonte.

DISPONIBILIDADE

A Revista Estudos de Administração e Sociedade está disponível

em: <http://revistaeas.uff.br>

CATÁLOGO

Revista Estudos de Administração e Sociedade – v. 9, n. 2,
(2024) – Niterói Universidade Federal Fluminense, 2017

Frequência: Semestral

ISSN: 2525-9261

INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL

Publicação do Programa de Pós Graduação em Administração –
PPGAd Universidade Federal Fluminense

(<http://www.adm.uff.br>)

INFORMAÇÕES DA EDIÇÃO ATUAL

Sigla e Nome do Periódico	Cidade de Edição	Volume (Edição Atual)	Número (Edição Atual)	Ano (Edição Atual)
EAS – Revista Estudos de Administração e Sociedade	Niterói/ Rio de Janeiro	v.10	n.1	Jan. Jun. / 2025

EDITOR-CHEFE

SÉRGIO DE SOUSA MONTALVÃO

EDITOR DA SEÇÃO: ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRA

PAULO EMÍLIO MATOS MARTINS

CO-EDITORA JANAÍNA MACHADO SIMÕES

EDITOR DA SEÇÃO: ESTADO, ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE

CLÁUDIO ROBERTO MARQUES GURGEL

CO-EDITORA DENISE RIBEIRO DE ALMEIDA

COORDENADORA EDITORIAL

LILIANE MAGALHÃES GIRARDIN PIMENTEL FURTADO

ASSISTENTES EDITORIAIS

NATÁLIA DE VASCONCELLOS CECCOPIERI SANTOS

THIAGO CORREIA COUFAL

COORDENADORA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGAd UFF

ANA RAQUEL COELHO ROCHA

COMITÊ EDITORIAL

- Prof. Antonio de Araujo Freitas Junior, Fundação Getulio Vargas - FGV, Brazil
- Prof. Bianor Scelza Cavalcanti, Fundação Getulio Vargas - FGV
- Prof. Cláudia Souza Passador, FEARP/USP, Brazil
- Prof. Claudio Marques Gurgel, UFF - Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Clezio Saldanha dos Santos, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brazil
- Prof. Elvia Mirian Cavalcanti Fadul, Universidade Salvador - UNIFACS, Brazil
- Prof. Fernando de Souza Coelho, Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP), Brazil
- Prof. Florence Pinot de Villechenon, ESCP Europe, France
- Prof. Francisco César Pinto da Fonseca, Centro de Estudos de Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP) e Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Brazil
- Prof. Frederico Lustosa da Costa, Universidade Federal Fluminense, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis., Brazil
- Prof. Freddy Mariñez Navarro, El Colegio de Jalisco, Mexico
- Prof. Javier Jasso Villazul, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, México.
- Prof. Joel de Lima Pereira Castro Junior, Programa de Pós-graduação em Administração - PPGAd / Universidade Federal Fluminense – UFF (*In memorian*)
- Prof. José Antonio Gomes de Pinho, Escola de Administração/UFBA, Brazil
- Prof. José Walkimar de Mesquita Carneiro, Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Juan Mozzicafreddo -ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Portugal (*In memorian*)
- Prof. Maria Arlete Duarte de Araújo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Brazil
- Prof. Marco Aurélio Marques Ferreira, Universidade Federal de Viçosa
- Prof. Paulo Emílio Matos Martins, Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Paulo Roberto de Mendonça Motta, Fundação Getulio Vargas/EBAPE
- Prof. Rodrigo de Souza Filho, Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF
- Prof. Sergio Azevedo Fonseca, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Unesp, Brazil
- Prof. Sonia Maria Fleury Teixeira, Fundação Oswaldo Cruz, Brazil

SUMÁRIO – TABLA DE CONTENIDOS – CONTENTS

Editorial: Diversidade e desenvolvimento

- pp. 01 – 03

Claudio R. Marques Gurgel

Quebrando estruturas de vidro: A mulher nas organizações

- pp. 04 – 26

Mariana Menezes

Pedro Duarte

**Santos e oportunistas: o principal e o agente sob a ótica da teoria da
agencia**

- pp. 27 – 42

Marcio Cezarini Borges

**O capital industrial e o setor frigorífico no estado de Mato Grosso do
Sul**

- pp. 4 – 70

Gustavo Henrique Petean

João Gabriel de Araújo Oliveira

Sérgio Fernando Campagna Moura da Silva

Fernan Martins Fernandes Ferreira

Elcio Gustavo Benini

**Eficiência e eficácia nas compras públicas: uma revisão sistemática
da literatura.**

- pp. 71 – 102

Hermenegildo Dias Júnior

Ivan Carlin Passos

**Homem Parentético de Alberto Guerreiro Ramos: uma revisão
bibliográfica da literatura científica mundial**

- pp. 103 – 124

*Errol Fernando Zepka Pereira Junior
Gabriel Guerra Braga Pereira
Theodora Lucas Holz*

Resenha

**Negocie Sem Medo: os cinco pilares para construir acordos com
confiança.**

- pp. 125 – 129

Júlio César Amorim Castro

EDITORIAL

Diversidade e desenvolvimento

A nova edição da Estudos de Administração e Sociedade, EAS, reflete um Brasil que aprofunda suas preocupações com os problemas da diversidade e do desenvolvimento.

Abre seu sumário com o texto intitulado *Quebrando estruturas de vidro: A mulher nas organizações*, cujo título é autodescritivo. Traz o debate sobre uma questão secular, que é cortada por toda a problemática de gênero que tem envolvido a sociedade, na busca pelo espaço devido - e a ser respeitado - das mulheres. Nesse caso, o espaço organizacional em que inúmeros preconceitos servem a objetivos de classe e de segmento, impulsionados por um machismo eterno e pelo autoritarismo, resultando frequentemente em assédio moral, quando não sexual.

O artigo que segue, *Santos e oportunistas: o principal e o agente sob a ótica da teoria da agência* mobiliza autores clássicos da teoria da agência para explorar as relações nem sempre tranquilas entre o principal e o agente, isto é, entre quem contrata (acionistas, por exemplo) e quem é contratado (CEO, etc) para desenvolver, como se fora o principal, um negócio. No âmbito privado e no âmbito público, a teoria da agência de fato adquiriu importância e atualidade, principalmente com a expansão das delegações levadas a efeito com a globalização do capitalismo. O conflito de agência, quando a ação do agente se opõe ao interesse do principal, é o que se observa com mais frequência. O artigo, em contrapelo, e fazendo uma alusão a relação capital/trabalho, reflete sobre a pouco explorada situação em que é o agente a vítima do principal.

Ao trazer a experiência da indústria frigorífica do centro-oeste brasileiro, o artigo *O capital industrial e o setor frigorífico no estado de Mato Grosso do Sul* discute o fenômeno da concentração de capital, uma

característica do modo de produção capitalista. Chama a atenção para essa distorção, que acaba por trazer problemas ao desenvolvimento dos negócios, inclinando o setor para o oligopólio. Isso é uma das explicações, não só para a carne, mas também para outros produtos, do porque a inflação brasileira resiste a supersafras. O capital concentrado não só significa poder econômico, mas também político, dando uma enorme autodeterminação para as empresas, que se tornam insensíveis às dificuldades nacionais, diante de um mercado importador comprador e pagando em moeda forte.

O artigo Eficiência e eficácia nas compras públicas traz um antigo, mas infelizmente atual desafio da administração pública, relacionado com as compras realizadas pelas organizações do setor, seja nos órgãos da administração direta, seja também nas autarquias e empresas públicas. A questão se expressa em práticas que não são as melhores, tanto por parte dos compradores, como por parte dos vendedores, que ainda cultivam o discurso que atribui ao Estado o defeito de ser mal pagador. A despeito de ser hoje o Estado um grande e bom comprador, cujos contratos são buscados ansiosamente pelo setor privado, persistem problemas que afetam as compras públicas, impactando nos custos de funcionamento dos serviços e produtos estatais.

Homem Parentético de Alberto Guerreiro Ramos: uma revisão bibliográfica da literatura científica mundial retorna ao conceito do autor brasileiro, pesquisando a repercussão internacional da concepção guerreirista.

Uma resenha sobre o livro Negocie Sem Medo: os cinco pilares para construir acordos com confiança fecha a edição, trazendo contribuições para o debate que ocupou o cenário dos anos 1980 e 1990 com muita intensidade e que volta, em momento de expansão dos negócios no Brasil. Não seria irônico, mas situacional, que a edição reunisse no mesmo espaço o debate sobre as compras públicas e uma chamada para negociar sem medo.

Nessa edição, também estamos promovendo a mudança no expediente da revista, com a troca de posição de editores.

Após três anos à frente da revista, estamos passando à editoria da seção Estado, Organizações e Sociedade, onde estivemos por longos anos, e recebendo o atual editor daquela seção como novo Editor-Chefe da EAS.

Saudamos o professor e pesquisador Sérgio Montalvão, desejando-lhe muito sucesso e nos colocando como auxiliar do seu novo desafio à frente da EAS.

Por oportuno, agradecemos a todas e todos que nos auxiliaram nessa caminhada, desde a Coordenação do PPGAd, aos editores de seção, à coordenadora editorial e, muito enfaticamente, às/aos assistentes de editoria – Sérgio Motta, Daniela Alcântara, Gabriel Melo, Thiago Coufal e Natália Santos – que se sucederam com grande dedicação.

Evidentemente, temos agradecimentos aos nossos autores e leitores, sem o que, para repetir o jargão, mas com absoluta veracidade, não existiríamos.

A EAS é um revista consolidada nos meios acadêmicos, que, nesses anos, se afirmou no novo Qualis, ampliou consideravelmente suas submissões, aumentou seu sumário e suas páginas e manteve o seu compromisso com a democracia e os valores civilizatórios, feitos de respeito à diversidade, em todos os planos, da luta pela igualdade, liberdade e uma sociedade justa; na defesa da ciência e do progresso.

Continuemos.

Claudio Gurgel
Editor da Seção Estado,
Organizações e Sociedade da EAS

Artigo – Administração Brasileira.

Quebrando estruturas de vidro: A mulher nas organizações

Nome: Mariana Menezes ¹

*Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior
e-mail: 3230068@ese.ipp.pt*

Nome: Pedro Duarte ²

*Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de
Porto
e-mail: pedropereira@ese.ipp.pt*

RESUMO

Apesar da luta pela igualdade de género a que se tem assistido ao longo das últimas décadas, e de todas as conquistas da mulher, as posições de liderança e gestão nas organizações continuam a ser maioritariamente ocupadas por homens. Aquando da sua ascendência na hierarquia organizacional, a mulher atinge um “telhado de vidro” que condiciona o seu sucesso profissional e coloca em causa o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional. Isto porque as organizações não são neutras em termos de género, possuindo estereótipos desta índole integrados estruturalmente, perpetuados através da comunicação explícita e implícita das organizações. Para combater a segregação vertical e horizontal, é fundamental a legislação e medidas organizacionais, bem como a educação e formação dos indivíduos, de forma a promover a desconstrução de estereótipos e preconceitos associados à mulher no mundo organizacional. Assim, o presente trabalho argumentará como a desigualdade de género está presente no seio das organizações.

Palavras-chave: Liderança. Gestão. Organizações. Mulher. Desigualdade.

ABSTRACT

Despite the fight for gender equality that has taken place over the last few decades and all the achievements of women, leadership and management positions in organizations are still mostly held by men. When women ascend the organizational hierarchy, they hit a “glass ceiling” that conditions their professional success and calls into question the balance between their personal and professional lives. This is because organizations are not gender-neutral and have structurally integrated gender stereotypes. To fight vertical and horizontal segregation, legislation and organizational measures are essential, as is the education and training of individuals, to promote the deconstruction of stereotypes and prejudices associated with women in the organizational world. Thus, this paper will argue how gender inequality exists within organizations.

Keywords: Leadership. Management. Organizations. Woman. Inequality.

[Submetido em 31-08-2024 – Aceito em: 29-05-2025 – Publicado em: 28-06-2025]

¹ Graduada em Ciências da Educação, Universidade do Porto (2023); Mestranda em Administração das Organizações Educativas, Instituto Politécnico do Porto (2023-); Bolseira de investigação no projeto HEAE-SNIT (Higher Education Autonomy in Europe: Supranational, national, and institutional trends), apoiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) [projeto 2022.03986.PTDC – DOI: 10.54499/2022.03986.PTDC].

² Graduado em Educação Básica, Instituto Politécnico do Porto (2013); Mestre em Ensino do 1º e 2º Ciclos do Ensino Básico e em Estudos Profissionais Especializados em Educação, Instituto Politécnico do Porto (2015; 2017); Doutor em Educação, Universidade de Santiago de Compostela (2021).

Introdução

Como explicam Massuchin e Cavassana (2022, p. 200), os estudos de género são marcados por diversas “abordagens metodológicas”. Esta pluralidade metodológica tem legitimado distintas correntes de análise e de interpretação das realidades sociais, históricas e políticas. No presente ensaio, optou-se por tomar a realidade portuguesa como *locus* de análise e problematização. Para o contexto socio-histórico português, pode-se considerar que o regime autocrático conservador serviu como pano de fundo para a legitimação social, cultural e política dos papéis de género, que, pelo menos em parte, eram difundidos pelos diferentes aparelhos ideológicos do Estado, como a Escola e os órgãos de divulgação jornalística e artística. Contudo, o panorama já não é o mesmo, nomeadamente, para o contexto português, pela entrada da mulher no mercado de trabalho e pelo desenho e promoção de políticas de igualdade de género após o 25 de abril de 1974 (Wall *et al.*, 2016).

Ainda assim, importa enquadrar historicamente os fundamentos que ajudam a explicar a desigualdade de género vivenciada no contexto português. No período da ditadura, as mulheres estavam proibidas de viajar sem a autorização do marido ou do pai, e as professoras primárias não podiam casar sem uma autorização especial. Com o 25 de abril de 1974, tudo mudou. Nesse ano, a mulher passou a poder aceder a todos os cargos da carreira administrativa local (Decreto-Lei n.º 492/74), à carreira diplomática (Decreto-Lei n.º 308/74) e à magistratura (Decreto-Lei n.º 251/74). Posteriormente, a partir de 1978, cada pessoa passou a poder exercer qualquer atividade profissional sem o consentimento do cônjuge e, desde então, “a taxa de atividade feminina não tem cessado de crescer atingindo, atualmente, valores que colocam Portugal entre os países da União Europeia com uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho” (CIG, 2018).

Todavia, mesmo após décadas de avanços (e recuos) no âmbito da igualdade de género, as mulheres ainda enfrentam mais desafios do que os homens para alcançar as mesmas posições (Gomes *et al.*, 2023). De acordo com a CIG - Comissão para a Cidadania

e a Igualdade de Género (2024), o *gender pay gap* – GPG (diferença salarial entre homens e mulheres), base e ganho, em 2022, era de 13,2% (remuneração média base) e de 16,0% (remuneração média ganho), tendo os homens uma remuneração superior. Considerando o nível de qualificação, “quanto mais qualificadas são as mulheres, menos elas ganham relativamente aos homens” (CIG, 2024, p. 42). O mesmo se aplica à habilitação, na medida em que quanto mais habilitadas são as mulheres, maior o GPG em desfavor delas.

De facto, e de acordo com Xavier (2020), as mulheres investem mais na sua educação e formação (precisamente na tentativa de ultrapassar as barreiras de género), mas demoram mais tempo a alcançar cargos de liderança e gestão. A maioria dessas posições (superior a 70%), bem como as atividades de teor mais técnico e tecnológico, são desempenhadas por homens (Bradbent & Kirkham, 2008; Yukl, 2013; Wall *et al.*, 2016). A par do referido, as ocupações mais ligadas ao cuidado e/ou com uma grande vertente relacional continuam a ser maioritariamente atribuídas às mulheres (CIG, 2022), estando associadas a características tidas como inatas às mulheres, como argumenta Acker (1989).

Em minoria nas posições de liderança e gestão e com mais formação, quando alcançam esses cargos são percebidas segundo uma de duas formas estereotipadas – ou são masculinizadas ou consideradas supermulheres (Acker, 1990; Nogueira, 2009). Por outras palavras, quando as mulheres atingem cargos de gestão, ou são caracterizadas por ter um perfil menos conducente com as características tidas como femininas, havendo quase uma cisão com a sua identidade de género; ou, então, é-lhes associada uma excecionalidade, legitimando, por conseguinte, que o perfil feminino nestes cargos é possível, mas apenas em situações de particular sacrifício e/ou qualidade das mulheres. Por conseguinte, é fundamental ponderarmos sobre o modo como, nas diferentes estruturas e dinâmicas organizacionais, são perpetuados múltiplos estereótipos, nomeadamente de género, que podem ser recursivamente legitimados e apropriados pelas organizações e pelas próprias opções de gestão (Kinicki & Soignet, 2022).

Desta forma, refletir e problematizar as questões de género no mundo organizacional é muito pertinente na atualidade, sendo necessário combater a

discriminação. Essa mesma postura é igualmente tomada no trabalho de Massuchin e Cavassana (2022, p. 218), quando destacam que “as relações internas das instituições (...) também podem apresentar evidências que permitem um diálogo com gênero, especialmente sobre divisão sexual do trabalho”. Por conseguinte, a problematização das dimensões organizacionais poderá estabelecer-se como lente analítica que possibilite ilustrar continuamente como os distintos regimes de desigualdade se articulam na vida efetiva dos indivíduos, gerando condições de injustiça que intersejam dimensões como o gênero, a sexualidade ou a etnia (Carmo, 2021). Por outras palavras, a análise das questões de gênero nas organizações pode: i) contribuir para uma reflexão mais abrangente sobre o papel do gênero enquanto condicionante estrutural de injustiça; ii) facilitar a compreensão crítica das dinâmicas de reprodução de desigualdades associadas a outras dimensões identitárias, como a sexualidade, a cultura ou a pertença étnico-racial.

Sobre este aspeto, na realidade portuguesa, já existe legislação a propósito da temática, por exemplo com a orientação definida pelo artigo 2.º da Lei n.º 60/2018, que estabelece que não é legítima:

qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência, em razão do sexo, que tenha por objetivo ou efeito a anulação ou restrição do reconhecimento, gozo ou exercício, em condições de igualdade, de direitos, liberdades e garantias ou de direitos económicos sociais e culturais.

Além dos aspetos relacionados com a discriminação, para um melhor entendimento do presente ensaio, será importante assinalar o conceito de gênero assumido, assim como a diferença entre gênero e sexo, visto que estes dois vocábulos são frequentemente tidos como sinónimos.

A discussão em torno da distinção entre os conceitos de gênero e sexo é longa, densa e complexa. A perspetiva essencialista argumenta a favor de um determinismo biológico, defendendo que “as mulheres e os homens foram criados para serem animais diferentes, adaptando-se às necessidades funcionais evolutivas” (Crawley *et al.*, 2016, p. 28, tradução nossa). Consideramos esta visão demasiado simplista, não captando a complexidade dos conceitos e da realidade humana. O gênero é uma construção social que organiza a maioria das sociedades, particularmente as ocidentais, não sendo, portanto,

algo inato:

Sugerir que o género é uma construção social é argumentar que existem “regras” (que têm origem em mensagens culturais) de comportamento adequado para mulheres e homens, e que essas regras não são inerentes à natureza (ou seja, não têm origem no nosso corpo), mas são impostas pela participação social. (Crawley *et al.*, 2016, p. 29, tradução nossa)

Assim, posicionamo-nos do lado do construcionismo social, que defende que “o que entendemos como “apropriadamente” feminino e masculino são avaliações sociais, não necessidades físicas, e baseiam-se na organização social, não na adaptação fisiológica” (Crawley *et al.*, 2016, p. 28, tradução nossa).

Sobre este assunto, Lugones (2020, p.33, tradução nossa) aborda como os colonizadores (ocidentais) introduziram o género nos povos colonizados, como uma afirmação de civilização sobre “os selvagens”:

A diferença sexual dos colonizados não era socializável; pelo contrário, era entendida como biologia animal em estado bruto, fora da sociedade civil. Assim, o género tornou-se uma característica humana que foi codificada e normatizada nas estruturas sociais, políticas e económicas das sociedades modernas europeias.

Apesar de o género ser, então, algo construído no plano social, a desigualdade de género (assim como as associadas à raça, classe social, entre outras) tem efeitos muito palpáveis na vida dos indivíduos. Como explicam Crawley *et al.* (2016, p.28, tradução nossa),

embora pareça claro que o género é socialmente construído, parece igualmente claro que os efeitos do género são bastante reais. Consequentemente, defendemos que o género não existe (na natureza), mas é real (em termos de consequências reais, incluindo várias desigualdades estruturais, violência física, etc.).

No que diz respeito ao sexo, é interessante constatar como este se encontra relacionado com o género e a orientação sexual, assim como ao corpo biológico, na medida em que “se acreditamos que sabemos o sexo da pessoa, também acreditamos que sabemos o género e a orientação sexual da pessoa” (Crawley *et al.*, 2016, pp. 32-33, tradução nossa). Como explicam os mesmos autores, a razão por trás deste fenómeno é a compartimentalização dos indivíduos em categorias não só duais, mas vistas como

mutuamente exclusivas: negro/branco, homem/mulher, heterossexual/homossexual, racional/emocional, masculino/feminino/, alto/baixo, entre outras. Este tipo de pensamento reduz a realidade a um entendimento muito simplista, não considerando a diversidade do ser humano. Portanto, se um indivíduo não encaixa numa das caixas – homem/mulher, masculino/feminino – por algum motivo dito biológico (hormonal, cromossómico, genital), “até que ponto a aparência corporal é útil para prever o sexo?”, como tão pertinentemente questionam Crawley *et al.* (2016, p. 36, tradução nossa). Deste modo, “não existe uma medida específica e distinta que determine de forma consistente a masculinidade ou a feminilidade de todas as pessoas” (Crawley *et al.*, 2016, p. 36, tradução nossa).

São as diferenças genéticas entre os sexos que baseiam as expectativas, na grande maioria das sociedades, relativamente aos papéis sociais e comportamentos que homens e mulheres devem assumir (Nogueira & Saavedra, 2007). A interiorização destes papéis de género é feita através da socialização dos indivíduos, em contextos como a família, a comunidade e a Escola. Posto isto, será relevante distinguir os conceitos de igualdade, equidade e paridade de género (Gomes *et al.*, 2023). Enquanto a ideia de igualdade de género compreende, precisamente, o usufruto “das mesmas oportunidades, rendimentos, direitos e obrigações em todas as áreas” (APF, s.d.), tanto por homens como por mulheres, a equidade passa pela aplicação de medidas que promovam esta igualdade (Gomes *et al.*, 2023, p. 7157). Por sua vez, a paridade diz respeito à representação igualitária de homens e de mulheres em organizações (Gomes *et al.*, 2023, p. 7157).

Uma vez que este texto abordará a representatividade (ou ausência da mesma) da mulher em cargos de liderança e gestão nas organizações, torna-se ainda relevante, inicialmente, distinguir estas duas ideias, o que será feito na segunda secção – *Diferença entre liderança e gestão*. Na secção seguinte, *Estereótipos de género*, será discutida a origem social dos estereótipos de género e a sua influência nos vários tipos de liderança. Na quarta secção, *Organizações genderizadas*, abordar-se-á a não neutralidade das organizações no que diz respeito ao género. Na secção intitulada *As estruturas de vidro nas organizações - segregação horizontal e vertical*, serão explicadas as metáforas utilizadas para ilustrar os fenómenos organizacionais associados à desigualdade de género, entre as quais o “telhado de vidro”. Na sexta secção, será destacada a

importância das políticas organizacionais e da legislação para o combate à desigualdade de género. O ensaio cessa com as nossas considerações finais.

Diferença entre liderança e gestão

É necessário ter consciência de que liderança e gestão são conceitos distintos. Como referem Costa e Castanheira (2015) e Yukl (2013), um indivíduo pode ser um líder sem exercer funções de gestão na organização, assim como um gestor poderá não assumir, de facto, funções e papéis associados à liderança. Relativamente à diferença entre estes dois conceitos, as explicações variam consoante os autores. Yukl (2013) defende que aquilo que distingue liderança de gestão está relacionado com a capacidade de um líder influenciar o compromisso e envolvimento dos outros com a organização, de forma a alcançar os objetivos da mesma, ao passo que um gestor age em conformidade com as obrigações associadas ao seu cargo, exercendo autoridade sobre os seus subordinados. Para Bush e Middlewood (2005), a liderança e a gestão são igualmente importantes para a consecução dos objetivos de uma organização, uma vez que é fundamental aliar a visão de mudança ao modo como a organização a vivencia e aspira concretizar. Por sua vez, Zaleznick (1992, p. 3) considera que a “liderança é simplesmente um esforço prático para dirigir assuntos; e para completar a sua tarefa, um gestor exige que muitas pessoas operem eficientemente a diferentes níveis de status e responsabilidade”.

Além das diferentes perspetivas sobre a liderança e a gestão, é possível verificar uma evolução das teorias de liderança. Progredindo de um foco em determinados traços pessoais (físicos e de personalidade) que (supostamente) definiam um líder e a sua eficácia, até às teorias de estilo e conduta (segundo as quais existe um determinado tipo de liderança que torna uma organização mais eficaz), atualmente chegamos à relevância dos contextos e à influência destes no desempenho da organização – teoria contingencial (González González, 2003).

A abordagem contingencial inclui na sua análise das organizações a dimensão espacio-temporal, alertando para a sua influência sobre as mesmas. Diferenças de tecnologia, cultura, momentos históricos e económicos são alguns dos fatores que passam a ser considerados no estudo das organizações a partir de tal perspetiva (Teixeira *et al.*,

2015). Assim, a reflexão e investigação em torno dos aspetos relacionados com a gestão e a liderança assume, hoje, um carácter mais sistemático e orientado para o estudo e intervenção na organização no seu todo, pelo que deixa de se circunscrever às qualidades individuais dos gestores nos cargos, processos de liderança ou até na estrutura organizacional. Em contrapartida, privilegiam-se discussões recorrentes que contribuam para um melhor entendimento dos aspetos da gestão e da liderança que não podem ser verdadeiramente compreendidos ou problematizados se não forem enquadrados em sistemas complexos, interativos e que contemplam dimensões como a herança, a cultura, as relações formais e informais, o bem-estar subjetivo dos trabalhadores, entre outros (Cunha *et al.*, 2019).

A este propósito, Kinicki e Soignet (2022) destacam como a conceção de liderança, as suas características idiossincráticas, os modos de ação e participação são enquadrados de acordo com as singularidades culturais de um dado contexto. Por conseguinte, a ponderação sobre os aspetos de liderança (e de gestão) não deve ser dissociada de elementos sociológicos mais abrangentes, que os enquadram e possibilitam, portanto, uma melhor compreensão dos valores assumidos pelas instituições, as relações e dinâmicas organizacionais internas (nomeadamente opções relacionadas com o estilo de liderança – e o seu género), bem como as características discursivas privilegiadas nos processos comunicacionais das múltiplas instituições. De modo sumário, destacamos como o contexto cultural e histórico influencia a existência e manutenção de estereótipos de género nas organizações, tópico que será explorado na secção seguinte.

Estereótipos de género

Os estereótipos associados ao género são construídos socialmente e interiorizados pelos indivíduos ao longo da sua socialização. Nos sistemas educativos formais, por exemplo, as características associadas ao bom aluno e à boa aluna diferem – no primeiro caso, são a curiosidade, a argumentação e a expressão oral; no segundo, a boa educação, o empenho e a expressão escrita (Silva & Saavedra, 2015). Assim, é possível estabelecer um paralelismo entre estes perfis e os estereótipos masculino e feminino, pois o homem “deve ser” extrovertido e crítico, enquanto a mulher “deve ser” contida e dedicada.

No mundo organizacional, a situação não é diferente. Cada indivíduo age de acordo

com os seus princípios, propósitos e com a sua análise da realidade (Jaime *et al.*, 2023). Esta difere consoante vários fatores, entre os quais a classe social, a escolarização e o género, interiorizados durante o processo de socialização dos sujeitos (Carmo, 2021).

Sobre o papel da classe social, Acker (1989) analisa como as desigualdades de género estão integradas na estrutura social, manifestando-se de modo diferente consoante a classe social. Deste modo,

sugerir que apenas o género nos diz respeito é construir as nossas imagens de existência feminina em torno da experiência de mulheres brancas instruídas, uma vez que somos nós que temos tempo e dinheiro para teorizar. Essas imagens serão inevitavelmente inadequadas como representações de mulheres noutras situações sociais, económicas e culturais. (Acker, 1989, p. 14, tradução nossa)

Além disso, Acker (1989) explica como a estrutura de classes consiste num conjunto de lugares a ser preenchidos, com vista a garantir a produção numa sociedade capitalista. A atribuição desses lugares às mulheres e aos homens é feita pelo patriarcado, mas o regime de desigualdade é substancialmente mais amplo, sendo condicionado por múltiplos fatores promotores de injustiça que se estabelecem interconstitutivamente, tais como a classe, o género, a escolarização, a idade, a sexualidade, a etnia, a nacionalidade, entre outros (Carmo, 2021).

Sobre este aspeto, Collins (2016) explica como “a raça, a classe e o género podem estruturar uma situação, mas podem não ser igualmente visíveis e/ou importantes na autodefinição das pessoas” (p. 541, tradução nossa). A autora descreve o modo como a junção de vários tipos de opressão dá origem a uma opressão maior do que a soma das suas partes. Assim, a compreensão da desigualdade de género tem que ser feita à luz da interseccionalidade entre aspetos como os referidos supra (Desmond & Emirbayer, 2016). Curiel (2020) explica este conceito utilizando como metáfora um conjunto de estradas que se cruzam entre si. Deste modo, entende-se que a dominação de um grupo sobre outro não tem origem em apenas um fator, dado que isso significaria uma simplificação da realidade humana que não seria fidedigna à mesma. Como explicam Desmond e Emirbayer (2016, p.25, tradução nossa),

Quando não consideramos estas diferentes experiências, criamos silêncios

nas nossas narrativas do mundo social e não conseguimos explicar como os sistemas sobrepostos de vantagem e desvantagem afetam as estruturas de oportunidades, os estilos de vida e as dificuldades sociais dos indivíduos. A ideia de interseccionalidade implica que não podemos compreender as vidas das mães solteiras brancas pobres ou dos homens negros homossexuais examinando apenas uma dimensão das suas vidas - classe, género, raça ou sexualidade. De facto, temos de explorar as suas vidas em toda a sua complexidade, examinando a forma como estas várias dimensões se conjugam e estruturam a sua existência.

No contexto organizacional, a liderança transformacional – que tem como foco a motivação e incentivo dos indivíduos para alcançar os objetivos definidos, possibilitando o seu crescimento pessoal e profissional (Zamir, 2019) – associa-se a características tidas como tradicionalmente masculinas (mas igualmente associadas à classe dominante, heterossexual e ocidental), como a assertividade, a autoconfiança e a ambição (Vinkenburt *et al.*, 2011). Por outro lado, a mulher é tipificada como sendo mais sensível, empática e gentil.

Num sentido complementar, Leithwood e Jantzi (2000) referem as características de um líder transformacional. Embora a sua análise seja orientada para as organizações escolares, as perspetivas apresentadas podem ser mobilizadas para outros contextos e organizações de naturezas diversas. Para os autores, um líder transformacional promove a construção da visão da organização, apoia e estimula os seus trabalhadores de forma personalizada e individualizada, investindo na melhoria dos processos de participação e resolução de problemas.

Além da liderança transformacional, também a liderança carismática assume, tradicionalmente, os traços de carisma do líder como masculinos, denunciando uma associação entre a dominação masculina e características de liderança. Neste sentido, Weber (2004) refere que o líder carismático é revolucionário, influente, comunicativo e quebra tradições. Joosse e Willey (2020, p. 538) abordam as questões de género latentes na teoria de Weber sobre o líder carismático, referindo que a dominação masculina e o carisma se encontram intimamente ligados, pois este último é visto como “uma propriedade masculina e a sua atribuição equivale a uma masculinização”.

Em sentido contrário, a influência dos estereótipos de género na liderança denuncia a urgência de uma que seja mais inclusiva e democrática. Para tal, na formação

que os indivíduos (certamente) terão ao longo do seu caminho para os cargos de liderança e gestão, será fundamental promover a consciencialização relativamente às questões de género no contexto organizacional, para que, quando estiverem nessas posições, possam promover um ambiente mais equitativo.

Esta urgência de uma liderança mais inclusiva e democrática coloca em causa a visão limitada da liderança enquanto processo unipessoal (Cunha *et al.*, 2019). Como argumentam Ferreira *et al.* (2015, p. 61), a liderança é um processo construído socialmente, implicando relação e comunicação entre indivíduos, bem como a existência de conflito, que, de acordo com a perspetiva crítica, é algo natural e inevitável nas organizações, decorrente das interações humanas e necessário à mudança social (Jares, 1997). É preciso combater a visão mecanicista (e limitada) da liderança, que apenas considera importante atingir certos resultados pré-determinados. Esta perspetiva concebe o líder como nato, treinado ou ajustável (Costa & Castanheira, 2015). A ideia de líder nato, embora seja, com alguma regularidade, mobilizada em diferentes discursos e contextos sociais, tem sido paulatinamente criticada pelos estudos em gestão e liderança, dado que destaca a existência de determinadas características pessoais que fazem um líder e, na época em que se estudou esta perspetiva, as características eram procuradas em homens, descurando por completo as mulheres. A par do mais, há uma excessiva individualização da liderança e das características que compõem um bom líder, o que nos leva a argumentar que esta perspetiva é insustentável, dado que a liderança não pressupõe uma ação individual, podendo antes ser entendida como uma processo de mudança organizacional.

O descrito anteriormente permite avançar com uma problematização mais ampla, relativa à conceção organizacional – e humana – de liderança, que concorre para uma discussão alicerçada na problemática particular deste trabalho: a dimensão de género nas organizações. Como esclarecem Knicki e Soignet (2022), a investigação tem evidenciado que as mulheres, tradicionalmente, privilegiam modos de liderança caracterizados por processos de participação colaborativa e de democracia, enquanto, em sentido contrário, os homens, quando assumem cargos de gestão, tendem a privilegiar estilos de liderança mais diretivos, por vezes marcados por uma certa autocracia e, até, comportamentos mais abusivos.

É interessante verificar que, ao mesmo tempo que as características consideradas como tipicamente femininas (flexibilidade, comunicação, empatia, entre outras) são consideradas desejáveis num cargo de liderança, quando a mulher alcança esses cargos são, muitas vezes, questionadas as suas capacidades e a sua legitimidade (Silva e Silva & Rodrigues, 2022). Estes autores destacam, ainda, como, na atualidade, uma liderança autoritária já não tem lugar, urgindo uma liderança com as características da feminina, acima descritas.

Importa destacar que a desconsideração profissional pelas mulheres ainda se verifica e, no que diz respeito à progressão de carreira, não é possível negar o impacto da gravidez e da maternidade (Bradbent & Kirkham, 2008). Por esse motivo, e apesar de também o homem se debater com a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar, a mulher enfrenta esse problema num outro expoente. Se priorizar a sua carreira, é entendida como má mãe ou má esposa; se priorizar a vida pessoal e familiar, é considerada menos profissional (Guerreiro & Pereira, 2006). Neste sentido, recordamos, como já Bourdieu (2012, p. 18) alertava, para a necessidade de reconhecermos uma visão androcêntrica na sociedade:

A força da ordem masculina se evidencia no fato de que ela dispensa justificação: a visão androcêntrica impõe-se como neutra e não tem necessidade de se enunciar em discursos que visem a legitimá-la. A ordem social funciona como uma imensa máquina simbólica que tende a ratificar a dominação masculina sobre a qual se alicerça: é a divisão social do trabalho, distribuição bastante estrita das atividades atribuídas a cada um dos dois sexos, de seu local, seu momento, seus instrumentos; é a estrutura do espaço, opondo o lugar de assembleia ou de mercado, reservados aos homens, e a casa, reservada às mulheres (...)

Deste modo, os estereótipos de género, a falta de apoios ao equilíbrio trabalho-família e a exclusão das redes informais da organização são alguns dos principais fatores que, não sendo mutuamente exclusivos, impedem que a mulher ocupe mais cargos de liderança nas organizações (Yukl, 2013; Sabharwal, 2015). A perpetuação destes estereótipos concorre para a manutenção da genderização das organizações.

Organizações genderizadas

A perspetiva de Weber sobre as organizações sublinha que as mesmas têm como

características principais “uma divisão do trabalho e especialização, uma orientação impessoal, uma hierarquia de autoridade, regras e regulamentos e uma orientação de carreira” (Mintzberg, 2012, p. 95). A sua visão é criticada, entre outros aspetos, pelo seu preconceito relativamente ao género, e, nas palavras de Bologh (1990, p. xv, tradução nossa), é mesmo limitada, dado que

vivemos em corpos diferentes, em tempos diferentes, e vimos de lugares diferentes. A sua visão, por mais extensa e expansiva que seja, é a visão do seu corpo inscrito com o seu género, o seu lugar, o seu tempo. Pode ser a visão que lhe permite fazer o seu próprio caminho no e pelo mundo; mas também restringe o que pode ver, o que pode experienciar e o que pode saber.

Neste sentido, é de destacar o papel que a mulher assume na (re)produção da força de trabalho no sistema capitalista. Uma vez que “uma sociedade não pode deixar de produzir mais do que pode deixar de consumir” (Marx 1971a, p. 531 citado por Vogel, 2013, pp. 143-144), é necessário que haja força de trabalho sempre disponível. Neste sentido, a reprodução geracional assegura, de certa forma, a reprodução da força de trabalho. Como explica Vogel (2013),

Se há crianças a nascer, são as mulheres que as carregam e as dão à luz. As mulheres pertencentes à classe subalterna têm, portanto, um papel especial no que respeita à substituição geracional da força de trabalho. Embora também possam ser produtoras diretas, é o seu papel diferencial na reprodução da força de trabalho que está na origem da sua opressão na sociedade de classes. (Vogel, 2013, p. 150)

Por outras palavras, as experiências que os sujeitos têm e que são influenciadas pelo género influenciam as suas perspetivas e ações. Neste sentido, Santos (2010) refere três teorias que explicam por que as mulheres têm uma menor presença na gestão e liderança das organizações, sendo uma delas a perspetiva centrada no indivíduo. Esta defende que a razão para tal relaciona-se com as características individuais (nomeadamente, traços de personalidade e comportamentos) das mulheres, que as colocam em desvantagem relativamente aos homens, devido à socialização diferente que cada um experiencia.

A segunda – a perspetiva centrada na situação – argumenta que são as características de cada estrutura organizacional que guiam o comportamento da mulher

na gestão das organizações, e não as características particulares do sujeito. Assim, as trabalhadoras têm um acesso mais dificultado às redes informais de informações e contactos, condicionando a sua progressão de carreira. No entanto, esta perspetiva corre o risco de ignorar fatores como o contexto social, pois “assume que o/a ator/a social e a estrutura são independentes, o que não é verdade pois eles constituem realidades que se influenciam mutuamente” (Santos, 2010, p. 103).

Por fim, a perspetiva centrada na genderização da cultura organizacional questiona a neutralidade de género da própria organização e da sua gestão. Sobre esta abordagem, é de destacar o trabalho de Acker (1990), que explica, através da teoria das organizações genderizadas, como princípios masculinos dominam as estruturas organizacionais, isto é, como a desigualdade de género está inscrita na própria estrutura organizacional (esta não é neutra em termos de género). Acker (1989) destaca como

as relações de género também estão integradas nos processos organizacionais, muitas vezes nos mesmos processos que constituem a classe. Assim, as organizações de trabalho e os processos de classe são fundamentalmente genderizados. Nas actividades normais de execução do trabalho, de organização e divisão do mesmo em empregos e posições e de fixação de salários, a segregação sexual e a diferença salarial entre homens e mulheres, bem como as divisões de classe, são mantidas e reproduzidas. (Acker, 1989, pp. 221-222, tradução nossa)

Na sequência do identificado, a propósito da última perspetiva, destacamos que as organizações são marcadas por símbolos que refletem esta genderização, como a linguagem, a ideologia, a maneira de vestir, os próprios *media* e cultura, entre outros. Essa dimensão pode ser, de acordo com Kinicki e Soignet (2022), associada à ideia de *preconceito implícito*, que se encontra patente em inúmeros contextos (como as organizações escolares, as circunstâncias judiciais e os contextos tecnológicos), nomeadamente em decisões relacionadas com a seleção e avaliação dos trabalhadores, que são marcadas pela perpetuação de estereótipos (de género).

Assim, como argumenta Mintzberg (2012),

de facto, as mulheres estão vinculadas a papéis de apoio por estruturas que veem as características femininas como subordinadas e as masculinas como dominantes. As características masculinas de independência, racionalidade e competitividade são características dominantes

instrumentais da burocracia, enquanto as características mais femininas de dependência, emocionalidade e cooperação são propriedades subordinadas das organizações. (Mintzberg, 2012, p. 108, tradução nossa)

Esta realidade conduz a uma manutenção da desigualdade de género, traduzindo-se em fenómenos de segregação vertical e horizontal, que melhor explicamos na secção seguinte.

As estruturas de vidro nas organizações: segregação horizontal e vertical

As mulheres tendem a concentrar-se na base da hierarquia organizacional e a afastar-se dos cargos de topo (Guerreiro & Pereira, 2006), sendo por isso condicionadas na prossecução de cargos de liderança e gestão (apesar de, em geral, serem mais qualificadas do que os homens, como anteriormente mencionado). Este fenómeno ilustra a designada segregação vertical, sendo chamada por diversos autores como “teto de vidro” (*glass ceiling*), para descrever os desafios que as mulheres enfrentam nas organizações na ascensão vertical da sua carreira até aos referidos cargos (Yukl, 2013; Sabharwal, 2015; Kinicki & Soignet, 2022). É, como refere Aguiar (2018, p. 28), “a barreira não formal que impede muitas mulheres de alcançarem os lugares de liderança”, que se estabelece em si mesma como um mecanismo de comunicação interna, que evidencia os princípios éticos e fundamentos institucionais internamente estabelecidos e perpetuados.

O segundo conceito, segregação horizontal, diz respeito à já referida concentração de homens e mulheres em atividades respetivamente estereotipadas em termos de género (Guerreiro & Pereira, 2006; Wall *et al.*, 2016; Aguiar, 2018; CIG, 2022). Este fenómeno, conhecido como “paredes de vidro” (*glass walls*) (Bradbent & Kirkham, 2008; Sabharwal, 2015; Aguiar, 2018), restringe os indivíduos em determinadas ocupações tidas como naturalmente femininas ou masculinas. À semelhança dos tetos de vidro, as paredes de vidro igualmente contribuem para comunicar, ainda que de forma implícita, quais são os pressupostos – ou, melhor, preconceitos – de género assumidos pelas distintas organizações laborais contemporâneas.

Apesar de existirem outras metáforas produzidas pela literatura para explicar os obstáculos que as mulheres enfrentam na prossecução de lugares de liderança e gestão, a mais utilizada é o “telhado de vidro”, que consideramos que sintetiza bem o que tem vindo a ser discutido neste ensaio sobre a desigualdade de género nas organizações.

Estas estruturas de vidro têm diversas implicações (negativas), uma vez que fomentam um ambiente organizacional que não é equitativo e, portanto, não é (socialmente) justo, nem alicerçado em valores democráticos e verdadeiramente humanistas (Cunha *et al.*, 2019; Kinicki & Soignet, 2022). Além do identificado, ao reter determinados grupos em certas posições da hierarquia organizacional, perde-se a riqueza de perspetivas e olhares diferentes de que as lideranças poderiam beneficiar para construir um contexto promotor de uma participação mais inclusiva e democrática por parte das diferentes pessoas que constituem a organização. Porém, é fundamental reconhecer que a democracia, mesmo em contextos mais restritos como o domínio organizacional, é mais desafiadora do que a autocracia, pois é mais difícil criar um espaço onde todos os indivíduos sejam e se sintam efetivamente ouvidos e representados do que impor algo unilateralmente (Cunha *et al.*, 2019). Esta situação afeta o potencial crescimento e evolução da organização e, a nível social, promove a perpetuação dos estereótipos de género, afetando os indivíduos também a nível pessoal (através da falta de motivação e sentimento de bem-estar).

Para quebrar estas estruturas de vidro, a legislação, as medidas organizacionais, a educação e a formação são ferramentas cruciais, como advogamos em seguida.

Como quebrar as estruturas de vidro nas organizações

Como síntese do que discutimos nas páginas anteriores, podemos considerar que, apesar de a problemática da igualdade de género ter vindo a ganhar uma atenção crescente por parte das organizações, as mulheres ainda estão em desvantagem no que diz respeito a salários, à conciliação trabalho-família e, particularmente, ao acesso às posições de liderança e gestão, apesar de apresentarem maiores níveis de qualificação (Aguiar, 2018). Neste sentido, as organizações têm um papel fundamental na promoção da igualdade entre os géneros, nomeadamente através das suas políticas. A este propósito, Guerreiro e Pereira (2006) apontam que algumas destas medidas passam pela

aplicação e cumprimento do que está definido normativamente (por exemplo, no que concerne aos salários não diferenciados), pela promoção de uma cultura organizacional que apoie a vida familiar dos trabalhadores e das trabalhadoras e pelo “incentivo à inclusão de mulheres e homens em lugares que não sejam tradicionalmente considerados como adequados ao seu sexo, condicionando a tradicional segmentação do mercado laboral” (p. 22). Tanto homens como mulheres destacam a flexibilidade de horários, a atribuição de incentivos fiscais às empresas para o apoio à vida familiar dos trabalhadores e o alargamento do acesso a creches como medidas fulcrais para o apoio à vida familiar (INE, 2021).

Jaime *et al.* (2023) referem uma estratégia interessante de apoio às mulheres a nível organizacional, que consiste em grupos de apoio para “indivíduos que pertencem a grupos de identidade específicos, como o género, a raça e a etnia, a sexualidade, etc.” (p. 3, tradução nossa). Este tipo de iniciativas, incluindo frequentemente as lideranças, tem como objetivo último a mudança de comportamentos e preconceitos institucionalizados, através da partilha e do diálogo, podendo auxiliar as pessoas a lidar com situações quotidianas associadas aos grupos específicos a que pertencem.

No entanto, esta estratégia não deverá ser entendida como uma solução definitiva, dado que seria como colocar um penso rápido numa fratura exposta. Não se pode nunca esquecer que as desigualdades, particularmente as de género (associadas, também, a outras variáveis já identificadas, como classe ou nacionalidade), são uma questão social, não se limitando a contextos particulares. Como tal, a sua desconstrução é muito lenta e complexa, envolvendo níveis micro e macrossociais. Neste sentido, concordamos com Gomes *et al.* (2023), quando argumentam que “a igualdade de género não é uma meta que pode ser atingida a curto prazo, pois precisa romper barreiras estruturais nas organizações e na sociedade” (p. 7160).

Não se pode esquecer, por conseguinte, que, enquanto Estado democrático, a legislação é um instrumento fundamental para desconstruir os estereótipos de género de uma sociedade patriarcal e implementar a igualdade de género. Como aponta Rêgo (2010, p. 57):

A lei é, nesta matéria, o alicerce porque ao reconhecer que homens e

mulheres são seres humanos livres e iguais em dignidade e direitos tem que contrariar a normatividade social que pressupõe tarefas desiguais e assimétricas, os designados “papéis de gênero”, e por isso “direitos” desiguais e assimétricos para homens e mulheres.

Além disso, de modo a abordar a raiz do problema que é a desigualdade de gênero, a educação e a formação no seio das organizações assumem um papel fundamental para consciencializar os indivíduos sobre estas questões que, frequentemente, passam despercebidas, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos e democráticos. Por esse motivo, não é possível desconsiderar os aspetos relacionados com o modo como as múltiplas organizações se apropriam dos diferentes valores éticos, como os perpetuam e comunicam através das suas práticas institucionais.

Considerações finais

Em suma, com o presente texto visamos ilustrar que, apesar dos avanços já alcançados, é necessário continuar a batalhar para que homens e mulheres tenham a mesma possibilidade de suceder profissionalmente no contexto organizacional, desconstruindo os ideais de uma sociedade patriarcal. Como explicitam Cunha *et al.* (2019, p. 431), “as organizações são (ou deveriam ser) movidas por duas aspirações: (1) fazer as coisas, executá-las; (2) fazê-las bem, no sentido moral de as fazer virtuosamente”. Por esse motivo, não é ética ou democraticamente aceitável que as mulheres continuem a ser prejudicadas na sua ascensão profissional por fatores pessoais, nem que a vida familiar seja desvalorizada em relação à profissional por falta de outra opção.

No atual contexto histórico e social, não faz mais sentido (se é que alguma vez fez) que a mulher que ambiciona cargos de liderança e gestão continue a embater em estruturas de vidro – não há evidências de qualquer tipo que provem que os homens são mais qualificados para liderar e gerir do que as mulheres (Yukl, 2013, p. 371), como não existem evidências que possibilitem assumir que as mulheres em cargos de gestão/liderança desenvolvem um trabalho menos relevante do que os homens, apesar dos diferentes estilos já mencionados (Kinicki & Soignet, 2022). Assim, para alterar o cenário que ainda atualmente se verifica, a dimensão educativa – em cada organização – tem um papel essencial, incitando ao questionamento e desconstrução dos estereótipos de

gênero, visto que é necessário ponderar um olhar sistematizado e complexo de cada realidade institucional, de modo a, também assim, liderar dinâmicas de mudança que mitiguem quaisquer obstáculos de vidro.

Efetivamente, nas organizações laborais, existem diferentes mecanismos de comunicação – explícitos ou implícitos – que vão sendo apropriados pelas pessoas que as constituem. Como evidenciamos ao longo deste ensaio, estes processos de comunicação adquirem diferentes características e modos de divulgação – relacionados, por exemplo, com a escolha que se faz para cargos de gestão de topo, o estilo de liderança que se privilegia, o modo como se avaliam os trabalhadores, a forma como a organização reage a situações de gravidez ou similares, entre outros – que possibilitam a perpetuação de uma mensagem particular sobre o feminino e a sua relação com as organizações laborais, bem como sobre as funções e a participação privilegiadas das mulheres nas várias instituições.

Em síntese, e como defendem Ferreira *et al.* (2015, p. 65), “é no contexto organizacional e na interação das pessoas que é possível fazer diferente e transformar contextos” e, portanto, é preciso começar a partir os vidros que enclausuram as mulheres no interior das diferentes organizações. Ao desconstruir tais estruturas de vidro, será possível, por um lado, visar-se a construção de organizações mais justas, não apenas atentas às desigualdades de género, mas também sensíveis a outros fatores estruturantes de injustiça, como a etnia, a classe social ou a orientação sexual. Por outro lado, almeja-se que a reflexão crítica sobre as dimensões organizacionais contribua para uma compreensão mais ampla de como estas desigualdades são vivenciadas e reproduzidas por mecanismos estruturais inerentes às dinâmicas capitalistas contemporâneas.

Referências

- Acker, J. (1989). *Doing Comparable Worth: Gender, Class, and Pay Equity*. Temple University Press.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, 4(2), pp. 139-158.

Aguiar, L. M. (2018). *Desigualdades de género no acesso a lugares de liderança nas empresas portuguesas: um estudo de caso*. Relatório de Estágio de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa.

APF. (n.d.). *Igualdade de género*. Retrieved outubro 15, 2023, from <https://apf.pt/informacao-tematica/violencia-sexual-e-de-genero/igualdade-de-genero/>

Bologh, R. W. (1990). *Love or greatness Max Weber and masculine thinking: a feminist enquiry*. Unwin Hyman.

Bourdieu, P. (2012). *A Dominação Masculina* (11^o ed.). Bertrand Brasil.

Bradent, J., & Kirkham, L. (2008). Glass ceilings, glass cliffs or new worlds?: Revisiting gender and accounting. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 21(4), pp. 465-473.

Bush, T., & Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education*. Sage.

Carmo, R. (2021). Social inequalities: theories, concepts and problematics. *SN Social Sciences*, 1(5), 116. <https://doi.org/10.1007/s43545-021-00134-5>

CIG. (2018). *Igualdade de género em Portugal: Só somos livres quando somos iguais*. Retrieved from <https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2018/04/25-ABRIL.pdf>

CIG. (2022). *Projeto "Fronteiras de Vidro - Custos e fatores da segregação profissional e educativa para homens e mulheres" - Perfil ocupacional de homens e mulheres em Portugal em 2018*. Retrieved from https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2022/05/22_02_07_Fronteiras-de-vidro.pdf

CIG. (2024). *Igualdade de Género em Portugal: Boletim Estatístico 2024*. Retrieved from https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2024/12/BE-2024_11_26_FINAL-17122024.pdf

Collins, P. H. (2016). Toward a new vision: Race, Class, and Gender as Categories of Analysis and Connection. In S. J. Ferguson (Eds.) *Race, Gender, Sexuality, and Social Class: Dimensions of Inequality and Identity* (3a ed). (pp. 539-549). Sage.

Costa, J. A., & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 31(1), pp. 13-44.

Crawley, S. L., Foley, L. J., & Shehan, C. L. (2016). Creating a world of dichotomy: Categorizing Sex and Gendering Cultural Messages. In S. J. Ferguson (Eds.) *Race, Gender, Sexuality, and Social Class: Dimensions of Inequality and Identity* (3a ed). (pp. 27-39). Sage.

Cunha, M. P., Rego, A., Cabral-Cardoso, C. (2019). *Teoria das organizações e da gestão: uma perspetiva histórica*. Lisboa: Edições Sílabo.

Curiel, O. (2020). Construindo metodologias feministas a partir do feminismo decolonial. In H. B. Hollanda (Orgs.) *Pensamento feminista hoje: perspectivas decoloniais*. (pp.137-157). Bazar do Tempo.

Decreto-Lei n.º 251/74 de 12 de junho do Ministério da Justiça - Gabinete do Ministro. (1974). Faculta a todos os cidadãos portugueses, independentemente do seu sexo, o acesso aos cargos judiciais ou do Ministério Público e aos quadros dos funcionários de justiça. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/251-622836>

Decreto-Lei n.º 308/74 de 6 de julho do Ministério dos Negócios Estrangeiros. (1974). Introdução de alterações na redação do Decreto-Lei n.º 47331, de 23 de Novembro de 1966, que aprovou a Lei Orgânica do Ministério dos Negócios Estrangeiros. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/308-402961>

Decreto-Lei n.º 492/74 de 27 de setembro do Ministério da Administração Interna - Direcção-Geral de Administração Local. (1974). Revoga o § 4.º do artigo 488.º do Código Administrativo. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/492-473338>

Desmond, M. & Emirbayer, M. (2016). What is racial domination? In S. J. Ferguson (Eds.) *Race, Gender, Sexuality, and Social Class: Dimensions of Inequality and Identity* (3a ed). (pp.17-26). Sage.

Ferreira, E., Lopes, A., & Correia, J. A. (2015). Repensar as Lideranças Escolares em Questões de Aprendizagem e Equidade. *Revista Lusófona de Educação*, 30, pp. 59-72.

Gomes, G., Renner, J. S., & Meyer, D. E. E. (2023). A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina. *Revista De Gestão E Secretariado*, 14(5), 7153–7173. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2112>

González González, M. T. (2003). El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. *Organización y Gestión Educativa*, 11(6), pp. 4-8.

Guerreiro, M. d., & Pereira, I. (2006). Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família: Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

INE. (2021). *Inquérito à Fecundidade – 2019*. Instituto Nacional de Estatística.

Jaime, P., Bandeira, M. L., & Brunstein, J. (2023). In between light empowerment and corporate moderate feminism: gender equality and women's emancipation in organizations. *Civitas: Revista De Ciências Sociais*, 23(1), 1-11. <http://dx.doi.org/10.15448/1984-7289.2023.1.39808>

Jares, X. R. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*(15), pp. 53-74.

Joosse, P., & Willey, R. (2020). Gender and charismatic power. *Theory and Society*(49), pp. 533-561.

Kinicki, A., & Soignet, D. B. (2022). *Management: a practical introduction*. 20. Ed. New York: McGraw Hill Education.

Lei n.º 60/2018 de 21 de agosto da Assembleia da República. (2018). Medidas de promoção da igualdade remuneratória entre mulheres e homens por trabalho igual ou de

igual valor. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/60-2018-116130014>

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. *Journal of Educational Administration*, 38(2), pp. 112-119.

Lugones, M. (2020). Gender and Universality in Colonial Methodology. *Critical Philosophy of Race*, 8(1), 25-47. DOI: 10.5325/critphilrace.8.1-2.0025

Massuchin, M. G., & Cavassana, F. (2022). Comunicação e gênero: uma análise cienciométrica da produção brasileira em periódicos nacionais. *Comunicação & Informação*(25), 199-222.

Mintzberg, H. (2012). Structure in Schools. In W. K. Hoy, C. G. Miskel, & C. J. Tarter, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9^o ed., pp. 94-137). McGraw-Hill.

Nogueira, C. (2009). Women in Positions of Power in Portugal: Contradictory Positions and Discourses. *Journal of Women, Politics & Policy*, 30(1), pp. 70-88.

Nogueira, C., & Saavedra, L. (2007). Estereótipos de gênero: Conhecer para os transformar. *Cadernos SACAUSEF*(3), pp. 10-30.

Rêgo, M. d. (2010). A construção da igualdade de homens e mulheres no trabalho e no emprego na lei portuguesa. In V. Ferreira (Orgs.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias* (pp. 57-98). Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Sabharwal, M. (2015). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service.

Santos, G. G. (2010). Gestão, trabalho e relações sociais de gênero. In V. Ferreira (Orgs.), *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias* (pp. 99-138). Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Silva e Silva, V., & Rodrigues, L. (2022). Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. ID on line. *Revista de psicologia*, 16(60), 330-348 <https://doi.org/10.14295/online.v16i60.3432>

Silva, P., & Saavedra, L. (2015). Gênero e Currículo. In T. Pinto (Coord.), *Guião de educação gênero e cidadania: 3^o ciclo do ensino básico* (2^a ed., pp. 61-78). Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género.

Teixeira, H. J., Salomão, S. M., & Teixeira, C. J. (2015). Principais Ideias do Pensamento Administrativo. In H. J. Teixeira, S. M. Salomão, & C. J. Teixeira, *Fundamentos de administração: a busca do essencial* (2^o ed., pp. 3-12). Elsevier Editora.

Vinkenbunrg, C. J., van Engenb, M. L., Eaglyc, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*,

22(1), pp. 10-21.

Vogel, L. (2013). *Marxism and the oppression of women: toward a unitary theory*. Brill.

Wall, K., Cunha, V., Atalaia, S., Rodrigues, L., Correia, R., Correia, S. V., & Rosa, R. (2016). *LIVRO BRANCO - Homens e Igualdade de Género em Portugal*. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Weber, M. (2004). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva* (Vol. 2). Editora Universidade de Brasília.

Xavier, S. C. (2020). *A (Des)Igualdade de Género na Administração Pública: Análise da Perceção dos Funcionários/as Públicos face às Políticas e Práticas de Conciliação Trabalho-Família*. Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8^a ed.). Pearson.

Zaleznik, A. (1992). *Managers and Leaders Are They Different?* Harvard Business Review, pp. 1-12.

Zamir, S. (2019). The polymeric model of school evaluation in the era of accountability. *Quality Assurance in Education*, 27(4), 401-411.

Artigo – Administração Brasileira.

Santos e oportunistas: o principal e o agente sob a ótica da teoria da agência

Nome: *Marcio Cezarini Borges*¹
Universidade Federal de São Carlos
e-mail: *marciocb@estudante.ufscar.br*

RESUMO

Este ensaio teórico teve por objetivo refletir sobre a condição do principal (proprietário dos meios de produção) e do agente (funcionário) sob a ótica da teoria da agência, destacando as limitações que esse modelo impõe aos estudos organizacionais. Para tal, foi realizada uma análise sobre a origem e os paradigmas que fundamentam a teoria da agência, além de uma avaliação sobre a influência de um modelo econômico-social capitalista na percepção ética sobre funcionários e donos dos meios de produção. Dessa reflexão, observou-se que o viés funcionalista da teoria, e sua constituição em um ambiente econômico-financeiro de modelo capitalista, leva à demonização do funcionário e a santificação do proprietário, sendo conveniente apresentá-lo como indivíduo sob risco de ser lesado enquanto o funcionário é apresentado como indivíduo que age de má fé. Este estudo contribui com o campo das teorias organizacionais ao explorar um importante paradigma que pode influenciar as pesquisas na área e merece atenção dos pesquisadores.

Palavras-chave: Teoria da agência; Principal-agente; Paradigma social; Capitalismo; Teoria crítica.

ABSTRACT

This theoretical essay aims to reflect on the condition of the principal (owner of the means of production) and the agent (employee) from the perspective of agency theory, highlighting the limitations that this model imposes on organizational studies. To achieve this, an analysis was conducted on the origins and paradigms underpinning agency theory, along with an evaluation of the influence of a capitalist socio-economic model on ethical perceptions of workers and owners of the means of production. From this reflection, it was observed that the functionalist bias of the theory, coupled with its constitution within a capitalist economic-financial model, leads to the demonization of the employee and the sanctification of the owner. The owner is conveniently portrayed as an individual at risk of being harmed, while the employee is depicted as one who acts in bad faith. This study contributes to the field of organizational theories by exploring a significant paradigm that can influence research in this area and deserves the attention of scholars.

Keywords: Agency theory; Principal-agent; Social paradigm; Capitalism; Critical theory.

[Submetido em 19-10-2024 – Aceito em: 29-05-2025 – Publicado em: 28-06-2025]

¹ Graduado em Engenharia de Produção pela Fundação Hermínio Ometto (2012); Especialista em Administração de Empresas pela FGV - Fundação Getúlio Vargas (2013); Especialista em Gerenciamento de Projetos pela FGV - Fundação Getúlio Vargas (2015); Mestre em Administração pela USP - Universidade de São Paulo (2023); e aluno do Doutorado em Engenharia de Produção pela UFSCar – Universidade Federal de São Carlos (conclusão prevista para 2027).

Introdução

Rousseau, em seu discurso sobre a origem da desigualdade entre os homens, afirma:

O primeiro homem que inventou de cercar uma parcela de terra e dizer, “isto é meu”, e encontrou gente suficientemente ingênua para acreditar nisso, foi o autêntico fundador da sociedade civil. De quantos crimes, guerras, assassinios, desgraças e horrores teria livrado a humanidade se aquele, arrancando as cercas, tivesse gritado: não, impostor. ” (Rousseau, 2017, p. 48)

Com a supremacia do sistema capitalista, regendo as relações sociais, muitos problemas até então não existentes passaram a preocupar os indivíduos. A aceitação da propriedade privada como direito levou à concentração dos meios de produção, como terras e, após a revolução industrial, fábricas e máquinas, na mão de uma minoria denominada por Marx como “capitalistas”. Aos demais, denominados “proletários”, com necessidade de alimento, abrigo e desejo pelo consumo de bens materiais, restou a venda de sua força de trabalho, seu único bem aceito como moeda de troca nesse sistema. Esse proletário, definido como “a classe trabalhadora moderna” (Marx & Engels, 1969, p. 18), é um trabalhador que “dispõe de sua força de trabalho como sua mercadoria”, uma vez que “não tem outra mercadoria para vender” (Marx, 2013, p. 314).

O próximo passo, no período pós-revolução industrial, se deu com a separação da posse e do controle, ou seja, o capitalista, que detém a posse dos meios de produção, passou a delegar a gestão desses meios a um funcionário que, em nome do dono, passa a controlar seus bens. Um problema óbvio dessa gestão terceirizada é garantir que o funcionário aja de acordo com os objetivos do proprietário (Berle & Means, 1932). Da análise dessa relação de potencial conflito de interesses nasce a teoria da agência, buscando explorar os processos pelos quais se dão eventuais problemas nesse relacionamento e evidenciar as potenciais soluções para mitigação. Dentre suas abordagens, a teoria da agência trata da relação entre o funcionário, denominado como

“agente”, e o proprietário de uma organização, o “principal”, com foco no conflito de interesses gerado por potencial comportamento oportunista do agente contra o bem-estar do principal (problema de agência) (Panda & Leepsa, 2017).

A utilização da teoria no campo acadêmico tem sido extensa desde seu desenvolvimento na década de 70 (Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973). Em busca realizada em 07 de abril de 2024 na base de dados eletrônica Scopus (Elsevier) foram identificados 33.502 artigos que contém o termo “agency theory” publicados desde 1980, sendo mais de 3 mil apenas no ano de 2024. Os dados indicam que entre 2014 e 2024 houve um crescimento de 143% no número de publicações, das quais 70% abrangem temas relacionados a administração de empresas, economia ou ciências sociais.

A teoria se desenvolveu identificando os esforços e custos associados à mitigação desse problema de agência relacionado ao comportamento oportunista do agente que prejudica o principal, contudo, apesar de se basear em pressupostos neutros, como racionalidade limitada, auto interesse, oportunismo e aversão ao trabalho, os estudos na área desconsideram as preocupações dos agentes, como se tais pressupostos não fossem aplicáveis ao principal, de tal maneira, o objetivo deste ensaio é refletir sobre a condição do principal e do agente sob a ótica da teoria da agência, destacando as limitações que esse modelo mental impõe aos estudos na área. O ensaio está estruturado, além desta introdução, de um tópico que explora a origem e os paradigmas relacionados à teoria da agência, posteriormente é apresentada a literatura crítica no que diz respeito à imparcialidade no tratamento do agente, demonizado nesta relação, e do principal, santificado, para enfim apresentar algumas reflexões acerca desta situação.

Teoria da agência: origem e pressupostos

No período pré-revolução industrial era comum a figura do “proprietário-trabalhador”, responsável pelas diferentes funções de uma empresa, bem como a realidade de pequenos produtores rurais no dias atuais, contudo, ao longo do

século XIV as estruturas organizacionais passaram a promover uma divisão nas funções do proprietário, interessado na prosperidade da empresa, e do gerente, contratado para agir em nome do proprietário com intuito de atingir os objetivos organizacionais (Berle & Means, 1932).

Ainda de acordo com os autores, sob o sistema corporativo a posição do dono da empresa tem sido reduzida ao conjunto de interesses jurídicos e financeiros incorridos pela operação da companhia, cuja gestão foi delegada a um profissional que toma suas decisões, presumivelmente, em linha com os interesses dos proprietários.

Berle e Means (1932) defendem que quando o dono estava na posição de ação e controle de seu empreendimento ele poderia operá-lo em consonância com seus interesses. Essa premissa ainda é considerada válida e se espera que, mesmo com a delegação das atividades de gestão, a empresa seja operada de forma alinhada aos interesses de seus acionistas. Contudo, o que justifica assumir que aqueles com controle, ou seja, funcionários que possuem autonomia para agir em nome dos donos, escolherão operar a organização com base nos desejos dos acionistas? Os autores defendem que a resposta para essa pergunta dependerá do grau em que diferem os interesses daqueles que controlam a empresa em comparação com os interesses dos proprietários.

Os acionistas, em geral, almejam que suas companhias maximizem os resultados financeiros de forma compatível a um grau de risco razoável (em seu critério); esperam também que uma parcela desse lucro seja distribuída ou reinvestida adequadamente, além de desejarem que a empresa seja avaliada por um preço justo (Berle & Means, 1932). Quanto ao gerente da empresa, seus interesses não são facilmente identificáveis. Muito se presume que seu maior objetivo está relacionado aos ganhos financeiros pessoais, mas podemos também esperar que busque prestígio, poder, crescimento profissional, dentre outros resultados, mas fato é que possivelmente exista uma relação de interesses conflitantes (Berle & Means, 1932). As organizações modernas passaram a ter maior separação entre posse e controle, fundamentando as bases da teoria da agência que foi profundamente explorada a partir da década de 70 (Panda & Leepsa, 2017). Neste exemplo, o acionista, denominado pela teoria como “principal”, delega autoridade a um funcionário (geralmente ocupando o cargo de diretor executivo ou gerente), denominado “agente”, para gerenciar a empresa em seu nome, contudo, a grande preocupação é se esses gerentes agirão em benefício próprio ou preservando os interesses dos acionistas (Jensen & Meckling, 1976).

São explorados na teoria da agência problemas relacionados a separação de posse e controle, assimetria de informações, diferentes perfis de risco e conflitos de interesse,

em que, de um lado há o principal, detentor do capital, e do outro o agente, que faz a gestão desse capital em nome do principal (Panda & Leepsa, 2017). Uma das premissas da teoria da agência é a existência e aceitação do capital privado e do controle dos meios de produção, o que Marx denominaria como o sistema capitalista, em que de um lado há o capitalista, dono da terra ou dos equipamentos produtivos, e de outro o proletário, que vende sua mão de obra em troca de dinheiro (que posteriormente será utilizado para aquisição de bens comercializados pelos capitalistas, tais como alimento e roupas).

Eisenhardt (1989) defende que empiricamente a teoria da agência é considerada uma perspectiva válida, cuja aplicação é principalmente recomendada em estudos que envolvam estruturas de cooperação entre diferentes partes. Exemplos de relação de agência são universais, contudo, “são mais interessantes quando envolvem escolhas sob condições de incerteza” (Ross, 1973, p. 134). Ainda segundo Ross, problemas de agência ocorrem quando essas partes em cooperação possuem diferentes objetivos e divisão de funções. Jensen e Meckling (1976) resumem como uma relação na qual uma parte (principal) delega atividades a outra (agente), de tal maneira, o foco da teoria é resolver dois problemas que podem derivar dessa relação, sendo eles: i) o problema de agência, quando os interesses das partes são conflitantes e é custoso ou difícil monitorar a ação do agente; e ii) o problema de compartilhamento de riscos, que “ocorre quando o principal e o agente possuem atitudes diferentes em relação a riscos” (Eisenhardt, 1989, p. 58), ou seja, cada um pode ter predileção por ações diferentes em uma mesma situação, uma vez que possuem tolerância a risco diferente. Observe que, sob a luz da teoria, o problema se dá especificamente do lado do principal, que é apresentado como prejudicado na relação, tendo que monitorar o agente para assegurar que este aja de forma alinhada com seus interesses.

A teoria da agência tenta descrever essa relação entre as partes utilizando o contrato como metáfora (Jensen & Meckling, 1976). “A relação de agência é o contrato, já os incentivos, mecanismos de monitoramento, conexão, e outras formas de controle social realizadas para minimizar custos de agência constituem os elementos do contrato” (Shapiro, 2005, p. 266). Pode-se afirmar que a unidade de análise é o contrato que rege a relação entre agente e principal, portanto, a teoria tem como foco determinar o modelo contratual mais eficiente para governar essa relação, levando em consideração a

aceitação de premissas relacionadas a racionalidade limitada, aversão a riscos, auto interesse e assimetria de informações, sendo essa última – informação – considerada um produto que tem custo para ser obtido, mas pode ser “comprado” (Eisenhardt, 1989).

A teoria da agência toma como premissa que as pessoas têm racionalidade limitada e propensão ao oportunismo (Eisenhardt, 1989). Por racionalidade limitada podemos compreender que os envolvidos nas transações econômicas são intencionalmente racionais, contudo, com cognição limitada (Simon, 1947), ou seja, buscam agir com base em decisões racionais, mas existem limites cognitivos que os impedem de “prever todos os resultados possíveis numa relação de troca ou formular respostas contratuais ou outras respostas diante das imprevisíveis eventualidades” (Barney & Hesterly, 2004, p. 135). Quanto ao oportunismo, para Williamson (1985, p. 47) geralmente está relacionado a uma “revelação incompleta ou distorcida de informações, especificamente voltada a esforços para enganar, alterar, disfarçar, ofuscar, ou, de outra maneira confundir” parceiros em uma transação. O problema de agência é tipicamente definido como a possibilidade de comportamento oportunista pelo agente que age contra o bem-estar do principal (Barney & Hesterly, 2004). Ora, tanto a racionalidade limitada, conforme definida por Simon, quanto o oportunismo apresentado por Williamson, são pressupostos neutros que se aplicam muito bem ao principal e ao agente, contudo, na teoria da agência, conforme apresentada nos textos que são referência no tema (como em Jensen & Meckling, 1976), nada se aborda em relação ao oportunismo do principal em relação ao agente.

O esforço para minimizar a possibilidade de comportamento oportunista gera custos, denominados como custos de agência, definidos na literatura (Jensen & Meckling, 1976) como um agregado de: i) custos de monitoramento: dispendidos pelo principal para monitorar as ações e o desempenho do agente, bem como despesas de recrutamento e treinamento de agentes; ii) custos de conexão: definidos na literatura como “bonding costs”, referem-se a despesas incorridas pelo agente para demonstrar confiabilidade ao principal, ou seja, através de mecanismos adotados pelos agentes para tranquilizar os proprietários, como autoimposição de metas atreladas ao atingimento de determinados objetivos, prevendo gratificações ou penalizações, além da implantação de mecanismos de transparência que possibilitem a redução da assimetria de informações entre as partes; e

iii) perdas residuais: quando o agente não age de forma a maximizar o resultado do principal podem ocorrer prejuízos ao principal, denominado como perda residual (Barney & Hesterly, 2004). A existência de tais custos sugere que o principal tem incentivos para monitorar o agente, e esse, por sua vez, para assegurar ao principal que age de forma alinhada aos interesses estabelecidos na relação, de tal maneira, ambos findam absorvendo custos de agência relacionados à delegação de autoridade. Importante reforçar que os contratos são centrais na teoria da agência, especificando os acordos de monitoramento e de vinculação entre as partes (Barney & Hesterly, 2004). Mais uma vez fica evidente o posicionamento do principal como prejudicado na relação, incorrendo em custos de monitoramento e perdas residuais. Quanto ao agente, este ainda incorre em despesas para se provar confiável, o que jamais ocorrerá do lado do principal, ou seja, uma via de mão única.

As fontes dos problemas de agência são o risco moral, amplamente difundido na literatura como “moral hazard”, e a seleção adversa (Arrow, 1985). Quanto ao primeiro, está relacionado a situações nas quais as ações dos agentes são realizadas de forma escondida do proprietário ou quando possuem alto custo de monitoramento. Na prática é muito difícil observar todas as ações do agente, além de ser oneroso e praticamente impossível observar o esforço e habilidade, atributos muitas vezes qualitativos, de um profissional (Barney & Hesterly, 2004). Quanto à seleção adversa, está relacionada a posse de informações pelo agente que não estão disponíveis ao principal, ou seja, possibilitando um comportamento oportunista ao disponibilizar as informações de forma seletiva, escondendo aquelas que não vão de encontro aos interesses do agente (Barney & Hesterly, 2004). As duas fontes de problema de agência apresentada na literatura clássica dizem respeito a atuação oportunista do agente, contudo, na prática é bem possível (e esperado) que o principal aja de forma escondida do agente e apresente informações previamente selecionadas com base em seu interesse. É possível também, conforme será exposto adiante, que o principal induza o agente a agir de forma que vá contra os valores e missão da organização que ele representa, colocando-o em situação moralmente conflituosa.

O incentivo via remuneração é a forma mais comum de promover comprometimento do agente, de forma que seus ganhos estejam atrelados ao desempenho

com relação ao interesse do principal. Contudo, outras recompensas, além da financeira, podem ser utilizadas para alcançar o bem-estar de ambos, tais como formas de reconhecimento que possibilitem maior reputação ao agente. Ademais, “os gestores em firmas de maior sucesso podem não receber qualquer ganho imediato em salário, mas o sucesso de sua firma pode aumentar seu valor no mercado de trabalho” (Barney & Hesterly, 2004, p. 151). Cabe ressaltar que uma das críticas à teoria da agência está justamente no fato de pressupor que as pessoas são, a priori, motivadas por aspectos financeiros, ignorando outras ciências comportamentais (Barney & Hesterly, 2004).

Os precursores da teoria deram bastante ênfase na relação contratual e de remuneração entre principal e agente. Jensen e Meckling (1976) defendem que a relação de agência é uma forma de contrato entre as duas partes, na qual ambos agem em benefício próprio, o que leva ao conflito de agência. Nesse contexto, além de um monitoramento eficiente por parte do principal em relação às atividades desempenhadas pelo agente, é fundamental a implementação de um arranjo de remuneração apropriado nesse contrato. Nesse sentido, Eisenhardt (1989) apresenta em seu trabalho uma extensa revisão bibliográfica sobre teoria da agência que culmina em duas proposições: i) o agente agirá em favor do principal caso a relação contratual contenha uma estrutura de recompensa financeira baseada em resultados; e ii) se o principal tiver acesso contínuo a informações sobre as ações dos agentes, eles tenderão a representar adequadamente seu contratante.

Além das propostas apresentadas por Eisenhardt (1989), a literatura da área aponta outras soluções para mitigar os problemas de agência, tais como revisão periódica das métricas de remuneração dos executivos, possibilidade de participação acionária aos gerentes, diretores e CEOs, inclusão de conselheiros independentes no conselho administrativo para ajudar a supervisionar a ação dos gestores, aumentar o pagamento de dividendos como forma de reduzir o conflito entre acionistas minoritários e majoritários (além de incentivar a captação de recursos de terceiros, ganhando assim mais um olho, o do credor, para monitorar a ação do agente), dentre outras iniciativas (Panda & Leepsa, 2017).

A teoria da agência se desenvolveu em duas linhas, a positivista e a principal-

agente, ambas compartilham a mesma unidade de pesquisa (o contrato entre as duas partes) e as premissas relacionadas a pessoas (racionalidade limitada, aversão a riscos e auto interesse), a organizações (objetivos conflitantes entre os participantes e assimetria de informação entre principal e agente) e a informações (vista como uma commodity, que tem um custo para ser obtida, mas é “comprável”) contudo, diferem no estilo, rigor matemático e escolha de variáveis dependentes (Eisenhardt, 1989).

Esse trabalho é endereçado com base na corrente positivista que, sob um ponto de vista teórico, objetiva descrever os mecanismos de governança que inibem o agente a agir em interesse próprio, solucionando o problema de agência. A abordagem de pesquisa positivista é menos matemática do que a utilizada na perspectiva principal-agente (Eisenhardt, 1989) e duas proposições definem bem os mecanismos de governança identificados na corrente positivista: i) “quando o contrato entre principal e agente é baseado em resultados, o agente tem mais probabilidade de agir em linha com os interesses do principal”; e ii) “quando o principal tem informação para verificar o comportamento do agente, esse tem maior probabilidade de agir em linha com os interesses do principal” (Eisenhardt, 1989, p. 60).

Em seu desenvolvimento inicial a teoria da agência tratava a relação entre gestores e proprietários de organizações, desta forma, foi amplamente utilizada para analisar a estrutura de controle das empresas, governança e a remuneração de seus administradores (Barney & Hesterly, 2004). Apesar de, em uma das obras seminais da teoria da agência, Jensen e Meckling dedicarem atenção especificamente a “apenas uma pequena parte deste problema genérico – a análise de custos de agência gerados pelos arranjos contratuais existentes entre os donos e a alta liderança da organização”, os autores afirmam que o problema de agência é muito abrangente (Jensen & Meckling, 1976, p. 309). Recentemente essa teoria tem sido utilizada no estudo de relações entre os diversos stakeholders de uma organização, como a relação entre empregados e clientes, acionistas e credores, entre diferentes gestores em uma mesma organização, dentre outras aplicações (Barney & Hesterly, 2004), envolvendo áreas como contabilidade, economia, finanças, marketing, ciências políticas e comportamento organizacional (Eisenhardt, 1989). Os problemas de agência naturalmente são muito amplos e a literatura nessa área, em geral, está focada na compreensão de tal problema em suas

diferentes formas e nos custos envolvidos para mitigação (Panda & Leepsa, 2017).

Uma relação de agência existe quando uma parte age em nome de outra (Shapiro, 2005), partindo desta explicação tal relação é amplamente generalizável e se aplica a situações que, por exemplo, podem envolver ou não remuneração entre as partes, tal como Shapiro bem exemplifica quando se autointitula agente enquanto responsável pela elaboração de um ensaio sobre teoria da agência a pedido do editor (principal) da revista *Annual Review of Sociology*, uma relação não monetária entre partes que, conforme afirma a autora, possuem interesses distintos. As pesquisas em geral se apoiam na análise de relações de agência em organizações, contudo, Kiser (1999, p. 150) observa que a teoria clássica da agência “é uma teoria organizacional sem organizações”, de tal maneira, aplicável a relações fora do ambiente organizacional ou mesmo de forma híbrida, como entre clientes e membros de organizações.

Cabe ressaltar que apesar da teoria da agência clássica defender que o problema de agência pode ser eliminado através de um contrato apropriado, há literatura crítica na área apontando que na prática existem muitos obstáculos para construção de tal contrato, como a assimetria de informações entre agente e principal e a racionalidade limitada, ademais, incorre em altos custos de transação e de mensuração (Panda & Leepsa, 2017).

Nessa breve revisão teórica fica evidente que, apesar de algumas limitações relacionadas às premissas que fundamentam a teoria da agência, ela segue como uma corrente de pesquisa amplamente aplicável, ajudando pesquisadores nos estudos de relações em que há potencial conflito de interesse derivado de comportamento oportunista do agente.

A demonização do agente e a santificação do principal

Dentre as críticas relacionadas à teoria da agência, Panda e Leepsa (2017) afirmam que alguns autores argumentam que o problema também pode se dar do lado do principal, que pode agir oportunisticamente em relação ao agente, no sentido de enganá-lo ou explorá-lo dentro da relação de agência. Perrow (1986) afirma que os estudiosos da teoria da agência foram incapazes de reconhecer os problemas de agência do lado do

principal, além de se prenderem a uma visão de profissionais avessos ao trabalho e auto interessados, quando, segundo o autor, em algumas organizações ou relações sociais as pessoas agem de forma altruísta e cooperativa. Essas críticas levaram ao desenvolvimento de uma nova corrente, conhecida como *stewardship theory*, que vê os agentes como pessoas de bom caráter que valorizam a cooperação, coordenação e o trabalho em equipe (Chrisman, 2019; Lohde et al., 2021; Panda & Leepsa, 2017).

A literatura clássica na área, e o estudos recentes dela derivado, reverberam uma caracterização do agente como oportunista e avesso ao trabalho, propenso a prejudicar o principal que, para sua proteção, incorre em custos de agência a fim de minimizar os problemas derivados dessa relação (Panda & Leepsa, 2017; Shan, 2019). Contudo, postula uma visão egoísta do agente, apresentando-o de forma caricaturizada (Maggetti & Papadopoulos, 2016; Schillemans & Bjurstrøm, 2019).

A simplificação da natureza do ser humano, reduzido a um indivíduo egoísta na teoria da agência, também já foi alvo de crítica de diversos pesquisadores que defendem que essa linha de pensamento não considera a complexidade de ações e de pensamento humano, partindo de pressupostos que a motivação se dá de forma individualista e racional (Campos & Costa, 2018). Na psicologia e sociologia essa simplificação também já foi alvo de contestação por pesquisadores (Kahneman et al., 1991), o que indica limitação teórica e a necessidade de relaxamento de alguns dos pressupostos adotados. Confirma afirma Doucouliagos (1994), rotular toda motivação como auto interessada não explica a complexidade do comportamento humano.

Outra questão que merece atenção é que apesar de se basear em pressupostos neutros, como auto interesse, oportunismo e aversão ao trabalho, a teoria da agência em sua configuração original desconsiderou a aplicação de tais pressupostos ao principal. Nesse contexto, importante observar o momento histórico no qual a teoria a desenvolve, entre a década de 70 e início da década de 80 (Arrow, 1985; Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973), um ambiente marcado pela fluorescência de teorias da economia organizacional, em abordagens epistemológicas positivistas (Lincoln et al., 2018) que exploram os custos de transação (Oliver E. Williamson, 1979) e custos de informação (Alchian & Demsetz, 1972), envoltas sob a lente capitalista como sistema de organização

da sociedade, que prevê a legitimidade da propriedade privada que, consequentemente, dá possibilidade à separação de posse e controle. Envoltas também sob um paradigma dominante nos estudos organizacionais, o funcionalista (Bertero, 2005), uma abordagem que visa prover explicações racionais acerca de questões sociais (Burrell & Morgan, 1979).

Além das críticas já apresentadas, vale destacar também a contribuição da tradição marxista no que diz respeito à chamada “revolução gerencial” (Burnham, 1941). A ideia de que houve uma separação entre propriedade e controle nas grandes corporações, conforme proposto por Berle e Means (1932), foi criticada por autores como Sweezy (1942) que argumentam que essa separação é, em certa medida, ilusória, de forma que os gestores (agentes), ainda que responsáveis pelas decisões empresariais, continuam operando em linha com os interesses do capital, seja por meio de incentivos financeiros, pressões institucionais ou pela própria lógica de funcionamento do sistema. Neste sentido, embora este ensaio discuta a possibilidade de diferentes formas de atuação por parte do agente (inclusive sua lealdade à organização ou a valores maiores), é importante reconhecer que essas possibilidades estão inseridas em uma estrutura social e econômica capazes de moldar o comportamento. A crítica marxista, com referência a esta questão estrutural, ajuda a problematizar a lógica de desconfiança em relação ao agente e a suposta neutralidade do principal, além de reforçar a necessidade de refletir sobre quais comportamentos predominam no contexto das organizações.

Sardais, Blom e Lortie (2021) avaliaram em estudo recente o comportamento do CEO de uma grande empresa Francesa ao longo de 10 anos e constataram diversas situações de desobediência do CEO (agente) em relação às ordens do principal (acionista majoritário da empresa), sendo que nesses momentos críticos observaram que o agente atuou visando o bem da organização, servindo como um guardião de sua missão e valores. Os autores defendem que a “desobediência acontece em um contexto no qual o ator não está satisfeito com a situação” e propõem a desobediência como “uma resposta produtiva [...] quando o executivo está em desacordo com o acionista, mas motivado pelo desejo sincero de servir à organização” (2021, p. 189). O estudo mostra que o comportamento do agente é movido por duas formas de lealdade concorrentes, a lealdade ao principal e a lealdade à organização, o que leva à inversão da conceitualização

tradicional de agente-principal em que o principal age de forma danosa à organização e o agente atua de forma a protegê-la.

Essa inversão da lógica da teoria da agência, em que o principal passa a agir de maneira potencialmente danosa à organização, demanda reflexão. A suposição de que o principal sempre age racionalmente em prol da maximização do valor da firma é colocada em xeque por evidências, como a de Sardais, Blom e Lortie (2021), que revelam uma situação em que interesses pessoais ou de curto prazo do principal colidem com os objetivos institucionais de longo prazo da organização. Nessa perspectiva, o agente pode assumir uma função ética e institucional de resistência, o que exige uma reavaliação crítica da narrativa tradicional da teoria da agência em relação à presumida “santidade” do principal. Ao deslocar o foco da desconfiança do agente para uma análise mais equilibrada das motivações e impactos das decisões do principal, abre-se espaço para uma compreensão mais ampla e realista dos dilemas de lealdade e das dinâmicas organizacionais.

Considerações finais

Esse ensaio parte de uma reflexão, amparada na bibliografia clássica que fundamenta a teoria da agência e estudos posteriores que reforçam algumas das limitações teóricas, com objetivo de refletir sobre a condição do principal e do agente. Fica evidente que a literatura clássica acerca da teoria desconsidera a análise de comportamento oportunista, ou não amparado em valores sociais, morais e éticos por parte do principal, direcionando todo o foco para os motivos que levam os agentes a agirem em benefício próprio e as ferramentas de mitigação do problema de agência, amparadas especialmente em monitoramento.

Um viés funcionalista e uma teoria fundamentada em um ambiente econômico-financeiro imerso no sistema capitalista nos leva à demonização do agente e santificação do principal, contudo, é possível a atuação de um principal induzindo, de má fé, a ação do agente para auferir benefícios escusos, bem como é possível um agente se manter leal a valores maiores e atuar de forma desobediente. Sob a lente da teoria da agência tal situação seria analisada como um problema de agência, sob lentes que considerem valores morais talvez seja um “problema de principal”. Importante que o pesquisador

tenha em mente o viés paradigmático da teoria e possa olhar com mais clareza as diferentes situações que se apresentarem no campo dos estudos organizacionais.

Dentro desse paradigma e sistema de produção capitalista, que distancia o dono dos meios de produção do proletário, é conveniente apresentar o proprietário do capital como indivíduo lesado e o funcionário como indivíduo que age de má fé, com intuito de tirar vantagem da relação e utilizar em benefício próprio os capitais que passou a controlar. Temos de um lado o principal, santificado na relação, apresentado de forma quase que incapaz de agir oportunisticamente, e do outro o agente, demonizado como um indivíduo que se não for monitorado irá agir de forma escondida do proprietário (risco moral) além de não apresentar todas as informações necessárias para a avaliação de seu trabalho (seleção adversa), mas na prática, talvez santifiquemos um em detrimento do outro devido à recente evolução da própria sociedade, cujas instituições tendem a proteger o dono do capital e olhar com desconfiança os demais. Naturalmente essa afirmação não pode ser interpretada como verdade absoluta, mas talvez seja um ponto de partida para estudos futuros ou, no mínimo, uma provocação que nos levará a refletir sobre os paradigmas que nos cercam.

Referências

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Arrow, K. J. (1985). The economics of agency. In J. W. Pratt & R. J. Zeckhauser (Eds.), *Principals and agents: the structure of american business*. Harvard Business School Press.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais* (3rd ed.). Atlas.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property* (1st ed.). The Macmillan Company.
- Bertero, C. (2005). Estudos organizacionais em perspectiva. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 92–93.
- Burnham, J. (1941). *The managerial revolution: what is happening in the world*. John

Day Company.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis* (1st ed.). Heinemann.

Campos, S., & Costa, R. (2018). Teoria da agência, stewardship e stakeholders: um ensaio sobre sua relevância no contexto das organizações. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 8(3), 77–91.

Chrisman, J. J. (2019). Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1051–1066.

Doucoliagos, C. (1994). A note on the evolution of homo economicus. *Journal of Economic Issues*, 28(3), 877–883.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management*, 14(1), 57–74.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206.

Kiser, E. (1999). Comparing varieties of agency theory in economics, political science, and sociology: an illustration from state policy implementation. *Sociological Theory*, 17(2), 146–170.

Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2018). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. L. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The sage handbook of qualitative research* (5th ed., pp. 213–263). Sage.

Lohde, A. S. K., Campopiano, G., & Calabro, A. (2021). Beyond agency and stewardship theory: shareholder–manager relationships and governance structures in family firms. *Management Decision*, 59(2), 390–405.

Maggetti, M., & Papadopoulos, Y. (2016). The Principal–Agent Framework and Independent Regulatory Agencies. *Political Studies Review*, 16(3), 172–183.

Marx, K. (2013). *O capital* (livro 1) (1st ed.). Boitempo.

Marx, K., & Engels, F. (1969). Manifesto of the Communist Party. In *Marx/Engels Selected Works* (1st ed., pp. 98–137). Progress Publishers.

Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74–95. <https://doi.org/10.1177/0974686217701467>

Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay* (3rd ed.). Random House.

- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63, 134–139.
- Rousseau, J. J. (2017). *A origem das desigualdades entre os homens*. Editora Penguin.
- Sardais, C., Blom, M., & Lortie, J. (2021). Exit, voice, loyalty, and ... disobedience: When a CEO opposes his principal. *Corp Govern Int Rev.*, 29, 188–207.
- Schillemans, T., & Bjurstrøm, K. H. (2019). Trust and Verification: Balancing Agency and Stewardship Theory in the Governance of Agencies. *International Public Management Journal*, 23(5), 650–676.
- Shan, Y. G. (2019). Managerial ownership, board independence and firm performance. *Accounting Research Journal*, 32(2), 203–220.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31, 263–284.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. Free Press.
- Sweezy, P. M. (1942). The Illusion of the "Managerial Revolution". *Science & Society*, 6(1), 1-23.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233–261.

Artigo – Administração Brasileira.

O capital industrial e o setor frigorífico no estado de Mato Grosso do Sul*Nome: Gustavo Henrique Petean ¹**Universidade Federal de Goiás**e-mail: gustah@ufg.br**Nome: João Gabriel de Araújo Oliveira ²**Instituto Brasileiro de Mercado e Capitais DF**e-mail: joaogabrielaraujooliveira@gmail.com**Nome: Sérgio Fernando Campagna Moura da Silva ³**Universidade Federal do Rio Grande do Sul**e-mail: sergiofernando114@gmail.com**Nome: Fernan Martins Fernandes Ferreira ⁴**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**e-mail: fernan.ferreira@ufms.br**Nome: Elcio Gustavo Benini ⁵**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**e-mail: elciobenini@yahoo.com.br***RESUMO**

O setor de frigoríficos no estado de Mato Grosso do Sul se desponta como uma das principais atividades agroindustriais. Assim, este artigo teve por objetivo apreender as transformações sócio-históricas do setor frigorífico de Mato Grosso do Sul. Por meio de pesquisa bibliográfica, análise de dados secundários e da perspectiva crítico-dialética, apresenta as alterações no setor agroindustrial a partir da sua historicização. Durante os anos 1980 e 1990, houve crescimento de frigoríficos abertos no estado: em dez anos, foram abertas 23 unidades industriais. Contudo, o crescimento foi freado e mudanças nas grandes empresas do setor modificaram tal cenário. Atualmente, os frigoríficos apresentam uma tendência a concentração das unidades em poucos grupos industriais. Metade de todo gado abatido no estado é feito por dois grupos. Tal transformação impactou os trabalhadores que estão sendo empregados em unidades cada vez maiores: em 2020, as grandes empresas (mais de 500 empregados) possuíam 80,35% dos trabalhadores.

Palavras-chave: Abatedouro; Charqueadas; Pecuária.

ABSTRACT

The slaughterhouse industry in the state of Mato Grosso do Sul, emerges as one of the main agribusiness activities. This article aims to understand the socio-historical transformations of the slaughterhouse industry in the state of Mato Grosso do Sul. Using a bibliographic research, the secondary data analysis, presents the changes in the agribusiness sector. In the 80s and 90s, there was an increase in the number of meatpacking companies opened in the state, after 1985, in ten years, 23 industrial units were opened, however, growth was halted and changes in large companies in the sector, changed such scenario. Currently, meatpacking companies tend to concentrate units in a few holdings. Half of all cattle slaughtered in the state are made by only two groups. This transformation also impacts workers who are being employed by larger and larger units. In 2020, companies with more than 500 employees have 80,35%

¹ Graduado em Administração, UNESPAR, 2008. Mestre em Administração, UFMS, 2012 e Doutor em Administração, UFMS, 2020.

² Graduado em Ciências Econômicas, UEL, 2017. Mestre em Economia Regional, UEL, 2019 e doutor em Economia, UNB, 2023.

³ Graduado em Administração, UFMS, 2018. Mestre em Administração, UFMS, 2021 e doutorando em Administração, UFRGS.

⁴ Graduado em Ciências Econômicas, UFMS, 2014. Mestre em Administração, UFMS, 2019 e doutor em Administração, UFMS, 2024.

⁵ Graduado em Administração, CESUMAR, 2004. Mestre em Agronegócios, 2008, UFMS e doutor em Educação, UFMS, 2012.

of the sector's employees.

Keywords: meatpacking companies; Industry of the Jerked Beef; Livestock.

[Submetido em 20-08-2024 – Aceito em: 29-05-2024 – Publicado em: 28-06-2025]

Introdução

No desenvolvimento de setores primários, o estado do Mato Grosso do Sul se destaca no setor agroindustrial, em específico, no setor frigorífico. No segundo trimestre de 2022, foi o terceiro estado brasileiro no número de abate bovino, ficando atrás, apenas, de Mato Grosso e São Paulo. Em abate de suínos e também em aves, foi o sétimo estado do ranking no mesmo período (IBGE, 2022). A avolumada produtividade possui traços históricos da região, somado as transformações político-econômicas recentes (Petean, Benini & Nemirovsky, 2021). O presente artigo teve por objetivo apreender as transformações sócio-históricas do setor frigorífico no estado de Mato Grosso do Sul. Pari passu com a historização do objeto, foram comparados os resultados obtidos com as teorias econômicas marxista e pós-Keynesiana. O estudo contempla o surgimento das primeiras charqueadas ao sul da província de Mato Grosso até as transformações atuais do setor, materializadas na concentração dos grupos industriais e o agrupamento dos trabalhadores nas grandes unidades industriais.

O estado aqui estudado se destaca pela sua agricultura e pecuária, como já narrado por diversos autores e enfatizado no trabalho de Paiva e Alves (2019). Historicamente, a teoria marxista mostra que esta atividade gera uma superexploração do trabalho, conhecida como teoria da dependência. Essa superexploração é devida a carga horária sobre humana em que os trabalhadores são expostos, além da precarização da atividade por meio das condições de insalubridade expostas e não remuneradas de modo adequado, que se apresenta como a retirada de uma parte do tempo de trabalho necessário, caracterizando um sistema de pagamento pelo tempo de trabalho abaixo de seu valor (Alves do Nascimento & Rufino de Aquino, 2018; Felix, 2021; Petean, Benini & Nemirovsky, 2021).

O estudo aqui apresentado tem por foco de análise o desenvolvimento das forças produtivas relacionadas ao setor agroindustrial. Não será discutido o campesinato ou do capitalismo agrário como feito por Abramovay (2012), mas sim, a apresentação do

pensamento econômico heterodoxo, sua relação com a Teoria da Dependência Marxista.

Nas discussões da crítica à economia política e os movimentos do capital, há um esforço burguês em substituir a força de trabalho por processos automatizados, deslocando o investimento de capital variável para o capital constante. Isso é retratado por autores quanto às mudanças tecnológicas do campo e a relação dos trabalhadores do campo com a tradição do laço. Essa substituição entre tecnologia e força humana também ocorre em outros setores da economia, como descrito por Cunha, Penna e Guedes (2021), contudo, o foco do presente trabalho é o caso da indústria processadora dos produtos agropecuarista em específico, tendo como base o estudo de Barbosa, Duarte e Abrantes (2020). Alguns dados de importância econômica do estado também podem ser observados no estudo de Constantino, Dorsa, Boson e Mendes (2019), ao traçar o perfil socioeconômico dos municípios do estado que possivelmente integrarão a rota do Corredor Bioceânico.

A partir da perspectiva crítico-dialética, esta pesquisa utilizou como fontes e procedimentos metodológicos pesquisa bibliográfica, documental e análise de dados secundários sobre os grupos industriais e os setores frigoríficos do estado de Mato Grosso do Sul. Com isso, foi possível estabelecer um nexo desde a formação das charqueadas até o desenvolvimento dos frigoríficos atuais no estado, lastreando as unidades fabris pelo número de registro no Serviço de Inspeção Sanitária – SIF, buscando, por meio da dialética, verificar como se dá a superexploração do trabalho e mecanização do mesmo.

Este artigo foi composto por sete seções. Após a introdução, faz um resgate histórico do pensamento econômico heterodoxo quanto à substituição da força de trabalho por máquinas (tecnologia). Segue-se um resgate histórico sobre o surgimento dos abatedouros e frigoríficos em seu contexto histórico, juntamente com o desenvolvimento da indústria de charque e subprodutos bovinos no sul da província de Mato Grosso. Na parte seguinte, apresenta-se o desenvolvimento dos frigoríficos enquanto grupos industriais. A quarta seção expõe os dados de concentração dos capitais industriais e as transformações do trabalho, concentrando o operário em grandes unidades frigoríficas. A seção final refere-se às considerações finais.

2. O pensamento econômico heterodoxo no campo e a análise setorial

O objetivo da presente seção é apresentar o pensamento econômico heterodoxo, para poder refletir e comparar ao final do trabalho, como a industrialização agrária (chamada por Pasinetti, 1981, de industrialização setorial) e do setor frigorífico são fortemente opressoras ao mercado de trabalho. De modo que, desde o início do pensamento econômico, especialmente com o conceito da “teoria da renda da terra”, tem se preocupado com a formação do mercado agropecuário nas economias. No ano de 1817, David Ricardo em seu “Princípio de Economia Política e Tributação” passa a discutir o tema, apontando, especialmente, que quanto mais longínqua a terra em que esta sendo plantada ou realizada a pecuária, maior o custo de produção e mais escasso o produto final. Aqui, vale lembrar que não haviam frigoríficos como conhecemos nessa época, mas os animais eram abatidos em terra. Ricardo, desde o início, estava preocupado com a formação econômica, especialmente do Reino Unido, onde residia. Sua teoria dá força ao pensamento econômico e possibilita, de forma bastante pioneira, os estudos econômicos do campo.

Esta formulação se torna um dos objetos de estudo de Marx (1818/1867) na sua formulação do valor trabalho. Marx se apropria dos conceitos apresentados por Ricardo, especialmente no “Capital”, para então formar sua própria teoria como uma crítica ao sistema capitalista. Uma das questões fundamentais para o sistema capitalista é a acumulação de capital que, em muito, está diretamente ligada às questões agrárias. Para essa teoria, a acumulação de capital refere-se ao processo de aquisição e reinvestimento do valor excedente para gerar mais capital, o que remete ao constante envolvimento da exploração de recursos de capital e trabalho. Em escala global, a estrutura produtiva normalmente explicita essa questão da dependência, em especial no que foi discutido por Prebisch e Singer (como mostra Dávila-Fernandez e Amado, 2015) com respeito a ideia de centro-periferia, onde há uma exploração e uma dependência da periferia quanto à produtivização do centro, que gera produtos de valor agregado.

Contudo, com a questão agrária, Marx e os marxistas têm sofrido diversos ataques sugerindo uma ignorância na preservação do ambiente, o que é falacioso, como mostra Silva (2021). O fato é que a intervenção do homem na natureza é algo apontado há muito

tempo. Silva (2021) ressalta o pensamento de Buffon (1717-1778), em parte apropriada por Marx em seus escritos, principalmente quando relaciona a exploração da mão-de-obra, mostrando que essa preocupação é algo antigo no pensamento e não apenas uma visão contemporânea como muitos jornais, revistas, trabalhos científicos e entre outros fazem pensar.

Contudo, vale observar que desde Marx, já há uma preocupação com a substituição da força de trabalho humana por tecnologias no campo, seja em plantações ou na pecuária, reforçando a ideia do objeto de estudo deste trabalho, a industrialização do setor de frigorífico, precarizando o trabalho do proletário, tanto no setor agrícola, pecuário, ou industrial (chamemos aqui a interligação entres esses setores de agrário). Com isso, diversos pesquisadores, tais como Ellen Wood e David Mosse, passaram a atentar para as consequências da devastação das matas naturais para a transformação de grandes produtores rurais e/ou pastos. Além disso, na visão deles, a baixa presença de mão-de-obra humana para a mecanização do sistema agrário, segundo Wood (1998), se torna necessária, o que foi chamado por ele de “lei do movimento”, que exigia deste mercado imperativos da competição, excesso em acumulação e maximização dos lucros.

Neste sentido, a apreciação da substituição da força de trabalho no meio agrário torna-se um tema dos mais relevantes, como apontado por Levien, Watts e Yan (2018), no seu artigo intitulado “Agrarian Marx” na edição especial de 200 anos de Marx na revista *The Journal of Peasant Studies*. Neste artigo, Levien, Watts e Yan apontam as consequências da má distribuição de renda ocasionada pela pressão causada na relação ente o proprietário de terra e arrendatários, que com o poder de mercado e demasiada criação de pequenos conglomerados (carteis) de terras e indústrias verticalmente integradas (podendo aqui ver a presença do pensamento de Pasinetti em setores verticalmente integrados, como mostram Antunes e Araujo, 2020) com esse setor, passam a explorar a mão-de-obra de modo que a “lei do movimento” apresentada por Wood valha. Neste sentido, em muitos casos, quando não maquinado o sistema agrário, este passa a oferecer trabalho análogo à escravidão, onde o trabalhador, muitas vezes, não recebe um salário de fato, mas há a presença da mais-valia no sistema (De Souza & Thomas Júnior, 2019). Todos estes apontamentos têm como objetivo comparar os resultados dos estudos relacionados à industrialização dos Frigoríficos no Mato Grosso do

Sul e comparando como se dá a precarização do trabalho neste setor e seus efeitos com relação à produtividade nacional.

3. Frigoríficos: o aperfeiçoar do beneficiamento da carne

A crisálida da indústria frigorífica fora rompida com o surgimento e popularização dos refrigeradores, o seu gérmen, contudo data das primeiras décadas do século XVI. De Pádua Bosi (2014) apresenta os primórdios das indústrias frigoríficas, as guildas dos açougueiros:

A corporação dos açougueiros edificada em 1527 na cidade de Hildesheim, norte da Alemanha, é uma das mais emblemáticas evidências do esplendor vivido por este ofício. Este prédio tinha sete andares e sua altura chegava aos 26 metros. Sua porta, por onde passavam os animais que seriam abatidos lá dentro, media aproximadamente 2,5 metros, e as paredes, com uma espessura de 1,5 metros, garantiam uma ótima refrigeração para a carne (De Pádua Bosi, 2014, p. 84-5).

Os açougues, na maioria das grandes cidades europeias do século XVIII, causavam incômodos. Os transtornos eram gerados pelo “trânsito dos rebanhos pelas ruas das cidades, o barulho, o mau cheiro, a sujeira e também a ameaça de contaminação” (De Pádua Bosi, 2014, p. 92). Como medida para diminuir o impacto, ocorreram a ampliação das ações de fiscalização e a criação dos abatedouros públicos. Deixando de figurar nos centros da cidade, tal empreendimento se constituiu em plantas industriais arquitetadas com:

o objetivo de separar as etapas do trabalho em instalações específicas e articuladas entre si. A rigor os matadouros contavam com currais de madeira em sua parte externa, com a função de receber e abrigar os rebanhos que seriam abatidos. Destes currais os animais eram levados para outro cercado menor que se ligava a um corredor, também feito de cercas de madeira, que conduzia às salas de abate onde bois eram imobilizados e sangrados. Depois disso, a carcaça era suspensa e presa a ganchos e correntes, seguindo para outra sala para ser esfolada e cortada (De Pádua Bosi, 2014, p. 95-6).

A inserção dos matadouros públicos atingiu os objetivos esperados: “um aparato técnico que compelia a sociedade a esquecer de seus aspectos sangrentos, tornando-os praticamente invisíveis” (De Pádua Bosi, 2014, p. 96). Isso só foi possível pois “pensado como máquina, o matadouro limpou as cidades de parte do trabalho dos açougueiros,

aquela que entupia as ruas com o trânsito de animais, o mal cheiro, o sangue e o barulho, avançando na conversão dos açougues em lojas asseadas de venda de carne” (De Pádua Bosi, 2014, p. 96). No Brasil os matadouros demoraram a surgir, como aponta um documento do IBGE de 1908:

Sobre essa materia não ha muito a dizer. Ainda ha pouco, numa serie de artigos referentes a este palpitante assumpto dizia sr. Padua Rezende que os estabelecimentos de açougue, e matadouros pelos processos frigorificos [sic], adoptados em quasi todos os paizes do mundo, era uma dos mais importantes problemas d'entre os que mais interessam á nossa producção e o nosso movimento economico. O serviço do nosso principal Matadouro, o do Curato de Santa Cruz, no Rio de Janeiro, deixa muito a desejar, até quanto á fiscalizaçãõ, que poderia ser mais regular e rigorosa (IBGE, 1908, p. 431).

Como visto no excerto, o processo das indústrias frigoríficas em território nacional tivera um outro percurso. O frigorífico do Rio de Janeiro era abastecido com gado oriundo de Minas Gerais, entretanto, o consumo brasileiro de carne verde só foi se expandir décadas depois. Predominava o consumo do charque, e sua produção em território nacional foi propulsora para a indústria frigorífica, como ver-se-á nos tópicos seguintes.

3.1. As charqueadas do sul da Província de Mato Grosso

A indústria ligada à carne que vigorava no país, no final do século XIX e início do século XX, eram as charqueadas (Corrêa & Corrêa, 2010). Encontradas nos estados do Rio Grande do Sul e Mato Grosso, as indústrias nacionais apresentavam concorrência e, também, alternativas às charqueadas da Argentina e Uruguai. Nos campos platinos se viu a substituição do gado pelos rebanho de ovinos, como descrito por Esselin (2011, p. 291): “com vistas à exportação de lã, e a criação de ovinos, que passaram a ocupar as pastagens antes destinadas à pecuária bovina, abastecedoras das charqueadas platinas”.

Como explicita Corrêa e Corrêa (2010, p. 45), houve dois caminhos de desenvolvimento da produção do charque:

A produção de charque, couros e outros derivados do boi, no período posterior à guerra com os paraguaios, no final do século XIX, enquanto seguimento derivado da economia pecuária, desenvolveu-se em duas direções, percorrendo os mesmos caminhos do boi de Mato Grosso: um voltado ao mercado externo da bacia do Prata ou aos mercados nacionais

da orla marítima atlântica; outro, rumo aos mercados interiores mineiros e paulistas, atravessando sertões com comitivas, além de uma parcela destinada ao consumo interno das fazendas e das cidades mato-grossenses. Posteriormente, o charque também foi transportado pela ferrovia Noroeste do Brasil, porém em menor escala.

Após o final da guerra do Paraguai o estado do Mato Grosso, em sua maioria, passa a ser abastecido por vias marítimas. O transporte via bacia da Prata era menos oneroso e mais rápido (Alves, 1984). Possibilitava a exportação e também a ligação com a capital federal, sem necessariamente enfrentar o longo e precário caminho de Goiás (Queiroz, 2016). Desponta e se intensifica a comercialização dos produção saladeira.

A primeira indústria charqueadora do estado de Mato Grosso fora estabelecida por Rafael Del Sar, no ano de 1873, em Descalvado, município de Cáceres, próximo da fazenda Jacobina (Esselin, 2011). Esses empreendimentos além do charque, produziam couro, chifres, crina e graxa. A produção mundial de charque nos anos de 1896 a 1905 foi de 948 mil toneladas, sendo que 80% foram consumidos no Brasil (IBGE, 1986, p. 432).

No ano de 1880, o empresário Jaime Cibils Buchareo, uruguaio, proprietário da empresa Jaime Cibils & Hijo, chega a Mato Grosso para adquirir o saladeiro e também a fazenda Jacobina, “que foi a leilão após a morte do seu legendário proprietário João Carlos Pereira Leite” (Wilcon, 1992, p. 139-140 apud ESSELIN, 2011, p. 292). Após a mudança de proprietário, passaram a produzir extrato e caldo de carne, utilizando-se de métodos produtivos que deslumbraram o presidente da província: “Consta-me que é uma fábrica em proporções bastante desenvolvidas, empregando machinas movidas a vapor e numeroso pessoal, que acusam mui abultado capital n’ella convertido” (Barão do Batovy, 1884, apud Esselin, 2011, p. 292).

No relatório do IBGE de 1908 apresenta o volume de produção do saladeiro de Descalvados:

Em Matto Grosso, á margem do rio Paraguay, a pouca distância de São Luiz de Caceres, ha um importante saladeiro, fundado pelo cidadão uruguayo Jayme Cibils, e que é hoje propriedade de uma associação belga. Ahi são abatidas cerca de 60.000 rezes por anno, sendo seus productos transformados em extractos de carne e conservas. Esta xarqueada possui mais de 200.000 cabeças de gado vaccum, espalhadas numa área de 240 leguas quadradas. Além do extracto de carne, reduzido a pó, e lingua,

também é aproveitada a medula e ossos. O mesmo estabelecimento exporta couros, chifres e unhas ou garras; com o resto da carne alimentam-se os porcos, que igualmente são transformados em outras especiarias (IBGE, 1986, p. 437).

Conforme observado acima, a charqueada Descalvado havia sido vendida em 1885 para o sindicato belga, *Société Industrielle et Agricola du Bresil*, e depois, em 1899, fora transferida para o banco belga, *L'Outre Mer* (Esselin, 2011). O movimento de capital estrangeiro no interior mato-grossense desperta Gilberto Luiz Alves (1984, p. 23) para análise de que:

as transformações incidiram mais sobre a qualidade do que sobre a quantidade, cuja mais vigorosa manifestação foi a implantação da indústria moderna na região. Presenciou-se, nesse instante, Mato Grosso transitando do período manufatureiro para o da maquinaria industrial. E, assim como essa transição definiu a superação da indústria manufatureira pela moderna.

Acrescenta-se que no ano de 1914, os trilhos da Ferrovia Noroeste estavam quase completos, como destaca Campestrini (2009, p. 250): “os trilhos encontraram-se, em 1914, na estação Ligação, (30 km ao leste de Campo Grande), possibilitando o transporte entre Bauru e Porto Esperança, fazendo-se a travessia do rio Paraná, em Três Lagoas, por ferry-boat”.

A instalação da ferrovia permitiu uma nova forma de transporte para os produtos das charqueadas, como aponta Queiroz (2016, p. 142) “a indústria da carne, por exemplo, superou a dependência das vinculações platinas, que haviam presidido a seu início, e adaptou-se perfeitamente à nova configuração dos transportes iniciada com a construção da ferrovia”. A facilidade do transporte, somados a um mercado favorável às carnes industrializadas, permitiu a ampliação do número de charqueadas, eram 22, em 1920 (Esselin, 2011, p. 314), eram eles:

a) As margens do rio Paraguai; Saladeiro Descalvado, em São Luiz de Cáceres; Saladeiro Bagoray, Saladeiro Corumbá e Saladeiro Rebojo, em Corumbá; Saladeiro Barranco Branco, e, Saladeiro Matto Grosso, ambos em Porto Murtinho;

b) As margens do rio São Lourenço; Saladeiro Alegre, em Coxim;

c) As margens do Rio Cuiabá; Saladeiro São João, em Poconé, e, Saladeiro Cuiabá, em Cuiabá;

d) As margens da ferrovia Noroeste; Saladeiro Pedra Branca, em Miranda; Saladeiro Aquidauana, em Aquidauana; Saladeiro Campo Grande, Xarqueada Eliseu Cavalcante, Xarqueada Salustiano de Lima, Xarqueada Antônio Ignácio da Silva, Saladeiro Rio Pardo, e, Saladeiro Esperança, todos esses, em Campo Grande; Saladeiro Serrinhá, Xarqueada Matto Grosso, Xarqueada Santa Luzia, Xarqueada Villa Velha, e, Xarqueada Tombo, esses, em Três Lagoas.

O período da segunda e terceira década do século XX é marcado pela ampliação das charqueadas e pelo movimento de investimento de empresários locais neste negócio. As primeiras instalações foram realizadas por estrangeiros, que introduziram a preparação do charque realizada pelas indústrias argentinas e uruguaias:

A influência da técnica platina na elaboração do charque mato-grossense fica patente se compararmos as formas de preparação do produto nos saladeiros do Prata com as empregadas nas charqueadas de Mato Grosso. Os processos são idênticos. Inclusive, por muito tempo, alguns desses estabelecimentos continuaram a ser chamados de saladeiros no estado, uma espécie de tradução para o português do nome platino (Nascimento, 2011, p. 22-23).

Mister salientar o debate sobre a presença das charqueadas na região sul mato-grossense. Há uma interpretação que a simples presença das charqueadas não os alça como potência industrial, apenas reforça a sua existência devido aos baixos custos produtivos e excesso de matéria-prima. Uma “área pobre e periférica, produzindo e comercializando carne salgada e seca com técnicas primitivas e de baixa qualidade” (Corrêa & Corrêa, 2010, p. 60-61. Grifos do autor).

Contudo, dentre os limites estabelecidos pela feitura do charque – a necessidade de conhecimento prático e experiência dos trabalhadores e a dependência de fatores naturais como sol e vento – as grandes indústrias possuíam instalações modernas e adequadas às exigências sanitárias, que se adensaram após 1921, sob pena de fechamento dos estabelecimentos, o que ocorreu com várias pequenas charqueadas do sul do estado de Mato Grosso (Nascimento, 2011). Sobre o grau de modernização,

exemplifica-se com a charqueada Otília, na década de 50 que, “montou moderno laboratório para produzir extrato de fígado pelo processo cohn-minon ” (Nascimento, 2011, p. 46) e

a charqueada Barrinhos, nessa mesma época, possuía uma rede de telefones semiautomática que a ligava à cidade de Corumbá, numa extensão de 9 km. E, de acordo com um plano de melhoramento, a empresa havia instalado um açougue com câmara frigorífica, com capacidade para 35 reses, visando o abastecimento de carne verde para o município (Nascimento, 2011, p. 47).

O ápice da produção e exportação de charque no estado de Mato Grosso, se deu nos anos de 1908 a 1928. Após estes anos sofreu decréscimo (Corrêa & Corrêa, 2010). Destaca-se que o período de expansão

coincidiu com uma fase de desarticulação dos saladeros platinos e o início das dificuldades das charqueadas gaúchas com a concorrência dos frigoríficos pela mesma matéria-prima. Esquese problema só seria enfrentado mais tarde pelas charqueadas de Mato Grosso. Assim, a manufatura de charque mato-grossense, além de contar com boas opções de mercado consumidor, teve a sua expansão em um período em que os seus principais concorrentes enfrentavam dificuldades (Nascimento, 2011, p. 65).

O soçobrar dessa indústria possui motivos variados, contudo, um dos mais importantes, como visto no excerto acima, são a expansão dos frigoríficos que

desde os anos de 1880 já existiam frigoríficos na região platina, cujo funcionamento e produção foram responsáveis pela decadência da produção saladeiril argentina e uruguaia no final do século XIX, refletindo-se na produção gaúcha brasileira. No Brasil, os primeiros frigoríficos foram implantados no eixo São Paulo-Rio de Janeiro-Minas Gerais a partir de 1912 a 1917 e, da mesma forma, esse impulso da moderna tecnologia de esfriamento da carne provocou também uma substancial mudança na produção e na comercialização do charque mato-grossense (Corrêa & Corrêa, 2010, p. 55).

Mesmo tendo se modernizado, a indústria de charque sucumbiu e os frigoríficos foram substituindo-a. Mudanças no padrão de consumo foram responsáveis pela ascensão e popularização dos frigoríficos. A inserção de refrigeradores domésticos somado à ampliação da rede elétrica permitiam acesso à carne, e que ela pudesse ser armazenada sem dificuldades. O anuário estatístico elaborado pelo IBGE, em 1970, traz que 42,5%

das residências em área urbana possuíam geladeira e em áreas rurais apenas 3,2% das residências, contudo, apresentavam resultados profícuos quando comparados a 1960; 23,3% das residências urbanas e 1,3% das residências rurais contavam com um refrigerador (IBGE, 1980, p. 275). A inserção dos refrigeradores no cotidiano modifica a relação do ser humano com a carne, o consumo deixa de ser esporádico.

Essa inovação tecnológica, mesmo que setorial e residencial, trata-se de uma Mudança de Estrutura na economia, uma vez que afeta o modo de produção e armazenamento das carnes. Essa mudança estrutural concentra os estudos de Pasinetti (1981, 1993) e posteriormente as análises verticalmente integradas, tais como os estudos de Ricardo (2013), Antunes e Ricardo (2021) e Acypreste e de Araujo Oliveira (2022-forthcoming). Apesar de esses autores trabalharem com agregações, para eles, o importante se dá pela análise verticalizada, onde a aderência de uma nova tecnologia, seja ela para o consumo ou para a produção, afeta diretamente o nível de produtividade do bem, e neste caso, alonga a vida do mesmo bem, afetando, assim, o produto da economia em questão (Mato Grosso do Sul). A próxima sessão trata mais a fundo o tema, uma vez que não mais estamos falando do avanço tecnológico no cotidiano das pessoas, mas na evolução da tecnologia no setor frigorífico.

4. Indústria frigorífica: o surgimento e a política de expansão

O matadouro municipal instalado no Rio de Janeiro não se apresenta como referência para a indústria frigorífica. Como visto, era um ambiente insalubre e não despontara nas décadas seguintes no processo de transformação e industrialização brasileira. O matadouro Curato de Santa Cruz, quando comparado, se aproximava, em estrutura, aos matadouros públicos europeus do século XVIII e às indústrias frigoríficas do início do século XX, a destacar os frigoríficos de Chicago (Varussa, 2016).

Os primeiros frigoríficos instalados aos moldes do que se apresenta na fase de manufatura moderna, se dão nas décadas de 1910 e 1920. Os primeiros grupos a se instalarem foram: o grupo Anglo, Armour, Swift, Sulzberger, e Wilson, sendo o primeiro inglês e os demais de origem estado-unidense (Sato, 1998). A exemplo, a Companhia Frigorífica Anglo Pastoril, foi instalada em Barretos, em uma sociedade formada pelo conselheiro Antônio Prado e o Grupo Anglo (Remijo, 2013). A instalação desse frigorífico

deu-se próxima ao ramal da linha férrea, que permitia escoar a produção para as cidades abastecidas via estrada de ferro, São Paulo e Rio de Janeiro, por exemplo.

A política de atuação dos frigoríficos de capital estrangeiro pautava-se em plantas de grande escala e seu foco de comercialização eram as exportações. Essa forma de gestão levou a uma coexistência com pequenos e médios frigoríficos nacionais que surgiram nessas primeiras décadas do século XX, todavia, esses grupos internacionais detinham alta concentração de mercado até a década de 1950, como ilustra Sato (1998, p. 80-81):

Até 1952 cerca de 60% do mercado interno para carne bovina distribuíam-se entre quatro grandes multinacionais: Swift, Anglo, Armour e Wilson. Nesse período, essas multinacionais optaram por não se expandir, de tal forma que, em 1964, doze anos após, participavam somente em 16% do mercado, abrindo espaço para a expansão das empresas nacionais.

A década de 40 reuniu condições favoráveis aos frigoríficos. O setor encontrava-se em oligopólio, com demanda do mercado externo, e permitiu-se o abate de reses, além da reposição. Esses fatores, influenciados pelo pós-guerra (Fernández & Lauxmann, 2019), levaram a uma crise de abastecimento em território nacional. Para minimizar esse efeito, o governo federal proibiu a exportação de carne e tabelou o preço de vários produtos, incluindo a carne e alguns derivados, no ano de 1943. Entretanto, essa medida foi revogada em 1951 (Mueller, 1987).

O oligopólio estabelecido pelos frigoríficos tem como resultado a observação de que:

enquanto as populações do Rio de Janeiro, de São Paulo e de outros pontos do país adquirem insuficientemente e com mil sacrifícios um gênero indispensável à vida, como a carne, não encontram os pecuaristas de Mato Grosso e de Goiás forma como vender o seu gado (Silva, 1989, p. 161).

Os frigoríficos no estado de Mato Grosso surgiram como forma de atender as demandas dos pecuaristas locais, que ao vender os seus bois para os frigoríficos localizados no estado de São Paulo e no Rio de Janeiro, assumiram um custo alto pelo transporte, a perda de peso do rebanho, e ainda, estavam reféns da política de preço empregada pelos frigoríficos [agregada ou setorialmente, o efeito do oligopólio nos preços, ou o chamado mark-up, tem efeito negativo para o consumidor. Para maiores esclarecimentos, veja Dutt (1984). Como forma de reverter essas políticas de preço, e o

oligopólio dos frigoríficos estabelecidos, em 1947, na cidade de Campo Grande, foi inaugurado o Frigorífico Matogrossense – FRIMA (ACRISSUL, 2019).

A sua construção iniciou-se em 1947, com o lançamento da pedra fundamental e o início dos abates deu-se no ano subsequente. A iniciativa contou com mais de 100 fazendeiros da região que se organizaram em um consórcio e arrecadaram os recursos necessários para a realização da obra. O frigorífico “representava o primeiro passo para a independência econômica de Mato Grosso no domínio da pecuária, que com essa indústria iniciava uma competição econômica num estágio mais adiantado, com aproveitamento do couro, do sebo e de outros subprodutos” (Nascimento, 2011, p. 109).

Ainda assim, havia pressão dos grupos de pecuaristas sobre o governo, que veio a surtir efeito, quando em 1950, a Lei nº 1.168 foi promulgada. A lei dispunha sobre benefícios a serem concedidos para estabelecimentos industriais que se instalassem em zonas de criação pecuária (Nascimento, 2011). O início da década de 50 é marcado pela ação estatal para estimular a indústria nacional, e tornar mais rigorosas as ações de inspeção industrial e sanitárias. O objetivo dessas ações é a modernização industrial, como expresso por Aurélio Neto (2018, p. 110)

por meio da Portaria n. 128, de 28 de janeiro de 1951, o governo federal determinou a substituição das antigas charqueadas por matadouros industriais e frigoríficos de capital nacional, e elencou locais do território nacional onde deveriam ser construídos novos estabelecimentos industriais processadores de carnes, com o “Plano Federal de Instalação de Frigoríficos de Capital Nacional”. Tal medida contrariava os interesses das multinacionais estrangeiras, que operavam de forma oligopolista no território brasileiro.

Já no ano seguinte, com o Decreto n. 30.691 de 29 de março de 1952, o Estado instituiu um novo regulamento para a inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal, com o objetivo de modernizar a indústria de carnes, extinguindo a instalação de novas charqueadas ou outros estabelecimentos que não fizessem aproveitamento integral da matéria-prima.

Nas décadas posteriores, outros frigoríficos foram surgindo no território do Mato Grosso do Sul. Contudo, a grande expansão em número de indústrias desse ramo, dar-se-á apenas no início da década de 1990. Entretanto, ressalta-se que o estado de Mato Grosso, no ano de 1977, tem seu território desmembrado em dois, permanecendo o estado

de Mato Grosso, com a capital em Cuiabá, e Mato Grosso do Sul, instalado com a capital em Campo Grande (Camprestrini, 2009). Ao apresentar um panorama da regionalização da pecuária bovina, Arruda e Sugai (1994), expõe que em 1984, havia apenas cinco estabelecimentos frigoríficos registrados no SIF no estado de Mato Grosso do Sul, conforme quadro abaixo:

Tabela 1: Matadouros-frigoríficos de bovinos no estado de Mato Grosso do Sul em 1984

Nº de inscrição	Nome	Município	Ano Habilitação SIF	Capacidade instalada cab/hora.
329	FRIGOTEL – Frig. Três Lagoas Ltda	Três Lagoas	1981	20
615	Kaiowa- Frig. Mato Grosso Ltda.	Anastácio	1962	80
888	Matadouro Eldorado S.A. – Matel	Campo Grande	1964	40
1662	Frigorífico Bordon	Campo Grande	1968	80
1867	Frigorífico Dourados	Dourados	1975	80

Fonte: Adaptado de Arruda e Sugai (1994, p. 106-107).

Salienta-se que o ano de habilitação do SIF difere do ano de instalação dos frigoríficos. A exemplo, tem-se as instalações do frigorífico Bordon, registro 1662, são as mesmas do FRIMA e, atualmente, o registro refere-se a uma unidade do Grupo J&F. Essa constatação é possível pelos registros da localização do frigorífico, conforme apontam Rech (2010) e Nascimento (2011) e a manutenção do número de registro do SIF (Agricultura, 2018).

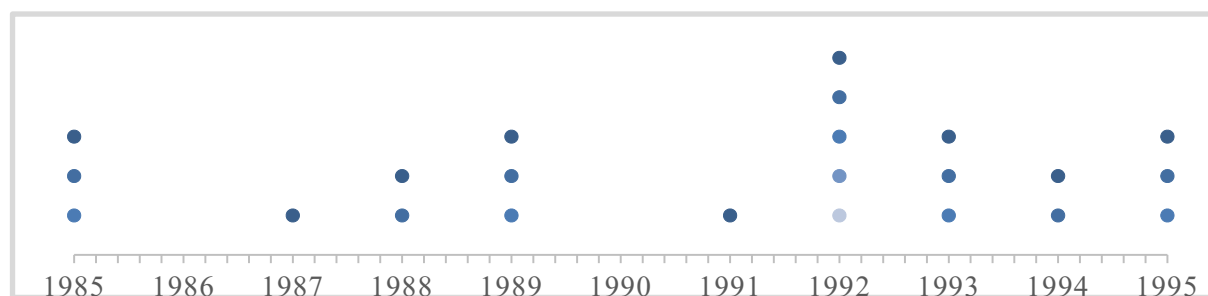
A expansão dos frigoríficos no início dos anos 90 no estado de Mato Grosso do Sul, possui novamente incentivo do Estado, que, a partir de 1983, institui o programa “Pro-indústria”, que permitia o período de 36 meses de carência no recolhimento de ICMS. Em 1987, o programa foi editado e “o Estado, num prazo de 60 dias, devolvia até 67% do montante sem correção” (FIEMS, 1993, p. 17). Soma-se à política de incentivo fiscal a criação do Fundo de Desenvolvimento Industrial do Estado, pela Lei 1239 de 18 de dezembro de 1991 (FIEMS, 1993). A publicação da Federação Industrial do Estado de Mato Grosso do Sul aponta em suas considerações finais que

com este enfoque concluímos que a maioria dos estados brasileiros estão buscando uma nova forma de promover o seu desenvolvimento,

principalmente através de concessão de incentivos, proporcionando condições para que novas empresas venham e desenvolvam suas atividades na região, sempre levando em consideração as vantagens locais, permitindo que o crescimento ocorra de forma ampla e harmônica (FIEMS, 1993, p. 31).

A política de incentivo possibilitou a instalação de novos frigoríficos e, ao final do ano de 1995, havia 28 unidades registradas no SIF. Ao analisar apenas o número de estabelecimentos instalados no estado de Mato Grosso do Sul, verifica-se como acertada a política de incentivos (Bresser-Pereira, 2004; Fernandez & Lauxmann, 2019), e há o incremento de 23 unidades instaladas em um período de dez anos, como demonstrado na Figura 2. Essa apresenta, por ano, quantos foram os empreendimentos inscritos no SIF, no período entre 1985 e 1995. Observamos que, no ano de 1992, constou o maior número de habilitações, com 5 registros:

Figura 1: Unidades frigoríficas instaladas entre os anos de 1985 a 1995



Fonte: Elaboração Própria, (SIPOA/DDA/SFA-MS, 2019)

Os 28 estabelecimentos instalados estavam divididos em 24 grupos empresariais que detinham a sua propriedade. Observa-se que neste período a política industrial brasileira era voltada ao conhecido “Processo de Substituição de Importações”, que tinha por objetivo incentivar que a produção nacional fosse voltada para fora, processo este defendido pela CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina), desde os anos de 1960, mas que no Brasil toma força em meados dos anos de 1980 até os anos 2000, como mostra Franco e Baumann (2005) e Novais (2018). Esse processo, então, favorece a industrialização do setor de frigoríficos. Contudo, esse processo sofre críticas e ataques por parte da própria heterodoxia, que hoje vê a dificuldade em mensurar e auxiliar o processo de industrialização rápida e mecanizada com a determinação do emprego na

sociedade.

O grupo com maior número de frigoríficos possuía três estabelecimentos em operação no estado, enquanto outros dois grupos possuíam duas unidades cada. No entanto, a concentração no setor mudou nos último 20 anos. O processo de concentração será discutido na sequência.

5. Concentração do setor industrial frigorífico

O movimento de concentração do capital tem sido estudado como cadeia produtiva da carne, ou sistema agroindustrial complexo – SAG da carne. Tais nomenclaturas são utilizadas para compreender os elos e atores envolvidos na fórmula geral do capital. Para melhor compreender, conceituam cadeia de produção como “um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, de montando a jusante, entre fornecedores e clientes” (Michels, Sproesser & Mendonça, 2001, p. 23). Estudam o ciclo do produto, D – D, porém, utilizam as nomenclaturas acima.

O processo de concentração dentro do setor tem preocupado diversos grupos, contudo, na vanguarda da discussão de concentração do setor estão os pecuaristas. Como exposto por Coleman e Cunha (2011, p. 94) “observa-se no SAG da carne bovina a existência de conflitos nas relações entre os agentes envolvidos com a produção e aqueles envolvidos com o abate dos animais e o processamento da carne, caracterizando uma histórica rivalidade no setor”.

Nessa rivalidade histórica apontada pelos autores supracitados, em um artigo publicado em 1981, quem desfrutava de melhor situação nos processos de circulação da mercadoria eram os pecuaristas. Mesmo que não organizados formavam um oligopólio, e dessa forma determinavam o valor do produto:

A conjuntura econômica atual está extremamente favorável aos pecuaristas. Eles se encontram numa situação privilegiada e os seus grupos, apesar de não serem organizados, formam um oligopólio quase perfeito. Estranhamente não existe um conluio formal entre os componentes do setor; entretanto, os preços estão sendo mantidos no mesmo nível por todos, e os instantes de quebra da linha estabelecida são

raros e insignificantes.

Quanto aos frigoríficos, estes não têm, atualmente, as condições para formar oligopsônios. A concorrência na compra é limitada pelo oligopólio pecuarista, que mantém preços uniformes. Também, a grandeza dos recursos financeiros necessários para formação das condições para oligopsônio não existe no lado dos frigoríficos (Yardley-Podolsky, 1981, p. 54).

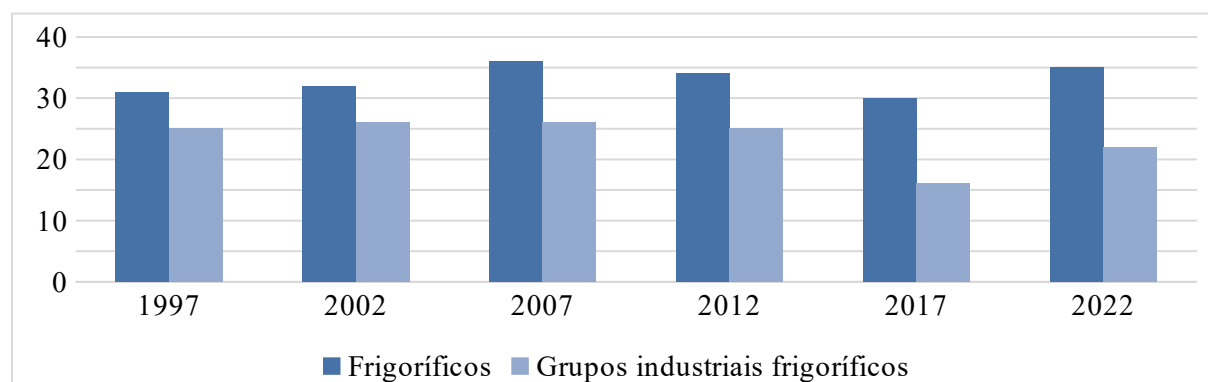
Contudo, essa situação sofreu alterações e no início dos anos 2000 apontavam o capital comercial em melhor situação em relação aos outros, nas determinações sobre o produto e as formas que seriam geridas as relações entre os capitalistas, conforme apontam Michels, Sproesser e Mendonça (2001, p. 134):

Confere às empresas um forte poder de negociação perante os fornecedores, devido aos altos volumes comercializados. O poder comercial dessas empresas vem se consolidando gradativamente ao longo dos anos através de aquisições de empresas menores que atuam em mercados regionais. Esse processo de expansão tem sido visto como uma ameaça de dominação do setor por poucas empresas, o que submeteria os fornecedores a uma situação de maior dependência comercial. De fato, a tendência no setor é um aumento cada vez mais significativo da participação das grandes redes de hipermercados e supermercados.

Todavia, novas transformações no ciclo do produto ocorreram e a concentração do setor industrial frigorífico permitiu que despontasse como capitalista principal nas transações do produto. Constata-se que no ano de 2017 havia 30 unidades frigoríficas responsáveis pelo abate de bovinos em atividade no estado de Mato Grosso do Sul e estas unidades pertenciam a 16 empresas diferentes. O maior grupo possui 7 plantas em operação e é responsável por, aproximadamente, 40% de abate de bovinos no estado. O segundo maior grupo, possui duas plantas e é responsável por 10,69% dos abates que ocorreram no ano de 2017. Desta forma, tem-se nove plantas, 30% das unidades habilitadas abatem 50% dos bovinos de Mato Grosso do Sul (SIPOA/DDA/SFA-MS, 2019). As mudanças no setor, em número de plantas frigoríficas e os grupos de controle desses frigoríficos, podem ser vistas na 2.

Insta salientar que um estudo aponta como conclusão que os frigoríficos se apresentam como oligopsônio, e “portanto, tem potencial para exercer poder de mercado sobre os pecuaristas” (Moita & Golon, 2014, p. 790) e essa situação pode ser pior, em algumas regiões em que os frigoríficos detém monopólio regional.

Figura 2: Frigoríficos de bovinos e grupos industriais frigoríficos de bovinos no estado de Mato Grosso do Sul



Fonte: Elaboração Própria, (SIPOA/DDA/SFA-MS, 2019)

As justificativas para a concentração do setor são variadas, uma delas é a dificuldade de inserção de outras empresas, visto que os grupos que estão inseridos possuem “escala” enquanto outros não, como exposto no excerto abaixo:

apresenta uma estrutura concentrada em que um reduzido número de empresas responde por parcela significativa das exportações nacionais. Essas empresas operam em todo o território nacional, com plantas industriais exportadoras localizadas, basicamente, no Centro-Oeste, Norte e Sudeste do país. Identifica-se como principal barreira à entrada a necessidade da empresa possuir escala produtiva (capacidade de abate de animais e processamento de carne) (Queiroz Coleman & França da Cunha, 2011, p. 106).

Outra justificativa posta é a queda da margem de lucro. Vale ressaltar que as publicações que apontam essa alternativas, estão calcadas em ideais liberais, como o texto de Carvalho e De Zen (2017) e um outro texto de Moita e Golon (2014)., que, conforme o excerto, demonstra queda de margem de lucro:

a margem média dos frigoríficos cai nos anos de 1990 e mantém-se estável ao longo da década passada. A queda da margem nos anos 1990 pode ter sido uma das responsáveis pela onda de consolidação do início do ano 2000. A consolidação seria uma estratégia de sobrevivência de firmas que teriam de aumentar suas margens via redução de custo ou aumento de poder de mercado (Moita & Golon, 2014, p. 790).

É mister ressaltar que esse movimento do capital fora exposto por Marx. O movimento de concentração ocorrido na indústria frigorífica de Mato Grosso do Sul, pode

ser compreendido como efeito da “luta concorrencial [que] é travada por meio do barateamento das mercadorias. O baixo preço das mercadorias depende, *caeterisparibus*, da produtividade do trabalho, mas esta, por sua vez, depende da escala da produção. Os capitais maiores derrotam, portanto, os menores” (Marx, 2013, p. 702). E possui relação com a lei de queda da taxa de lucro, pois

edifícios, instalações de aquecimento e iluminação etc. iguais custam relativamente menos para a produção em grande escala do que para a produção em pequena escala. O mesmo pode ser dito da maquinaria de força e de trabalho. Embora seu valor suba em termos absolutos, ele cai em termos relativos, quanto à expansão crescente da produção e à grandeza do capital variável ou da massa da força de trabalho que é posta em movimento (Marx, 2017, p. 110).

O movimento de ampliação dos capitais industriais maiores em detrimento dos menores fora observado na 2 que analisando as informações constantes no SIF (SIPOA/DDA/SFA-MS, 2019) expõe a concentração do setor. Outra fonte de dados passível de consulta é a forma jurídica que consta na RAIS. É possível observar, no Quadro 2, um incremento, ano a ano, do número de estabelecimentos com sociedade aberta. Tais empresas são utilizadas a nomenclatura de sociedade aberta pois possuem, na composição de seu capital, acionistas, muitas vezes, negociando as suas cotas (ações) no mercado de ações. No caso do Brasil, quando a empresa possui ações, elas são negociadas pela B3 .

São cinco as empresas listadas na B3, no ramo de alimentos, e possuem frigoríficos próprios, destas quatro possuíam plantas de produção no estado do Mato Grosso do Sul, até o ano de 2015, são elas: BRF S.A.; JBS S.A.; Marfrig Global Foods S.A.; e Minerva S.A (B3, 2019). A empresa Minerva, que possuía um frigorífico na cidade de Baytaporã encerrou suas atividades no ano de 2015, contudo, em 2018 reiniciou reconstrução da planta produtiva para possível reabertura do frigorífico (PMP, 2018).

O quadro abaixo evidencia a mudança das tipologias societárias dos abatedouros de reses, exceto suínos, no estado de Mato Grosso do Sul. Há um crescimento no número de empresas de sociedade aberta, em detrimento de uma diminuição de empresas de sociedade limitada. Como já observado nos dados extraídos dos relatórios do SIF e reafirmados pelos dados obtidos pela RAIS.

Quadro 1: Tipologia societal dos frigoríficos de abate bovino do estado de Mato Grosso do Sul, nos anos de 2012 a 2020.

Tipologia empresariais	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Sociedade Aberta	9	14	12	14	12	15	15	15	14
Sociedade Fechada	9	8	5	5	6	1	1	2	3
Sociedade Limitada	64	65	61	53	50	40	60	58	60

Fonte: Elaboração Própria, (Brasil, s.d.)

Com a mudança da tipologia societal das empresas, o impacto é sentido pelos trabalhadores na distribuição das vagas de emprego, se concentrando em unidades escolhidas para a continuidade da produção, enquanto outras plantas são fechadas, deixando os trabalhadores a própria sorte, como citado acima. E tem por função, as unidades mantidas, concentrar um número maior de trabalhadores, como exposto abaixo:

Tabela 2: Número de trabalhadores por tamanho da empresa

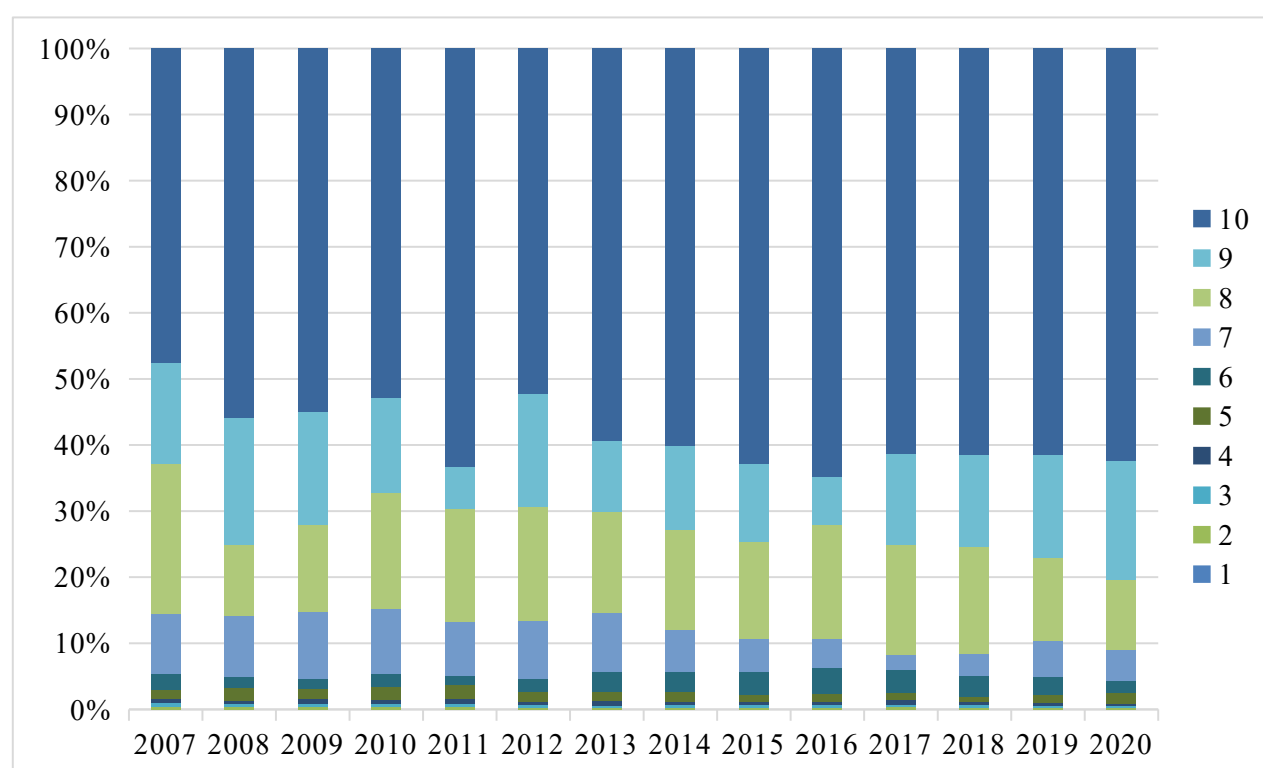
Tamanho da Empresa Número de funcionários	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019
1 0	0	0	0	0	0	0	0
2 Até 4	83	87	79	74	68	88	79
3 5 a 9	130	94	115	87	109	110	80
4 10 a 19	152	181	141	142	113	182	132
5 20 a 49	316	333	484	348	240	267	378
6 50 a 99	554	345	283	715	845	919	793
7 100 a 249	2053	2228	1765	2158	1192	596	1537
8 249 a 499	5144	2940	3687	3689	3530	4336	3658
9 500 a 999	3486	3793	1358	2571	2819	3596	4510
10 1000 ou mais	10795	12198	13653	14308	15142	16041	17813
Total	22713	22199	21565	24092	24058	26135	28980

Fonte: Elaboração própria (Brasil, s.d.).

Os dados representados na Tabela 2 e Figura 4 demonstram que o setor de

frigoríficos teve um incremento de 15% no número de funcionários no período de 2007 à 2020. A crescente no número de empregos não foi distribuído uniformemente entre todas as classes de tamanho das empresas. Os registros estão distribuídos da seguinte forma: 1, zero funcionário; 2, até quatro; 3, de 5 a 9 funcionários; 4, de 10 a 19 funcionários; 5, de 20 a 49 funcionários; 6, de 50 a 99 funcionários; 7, de 100 a 249 funcionários; 8, de 250 a 499 funcionários; 9, de 500 a 999; e, 10, quando possuir 1000 ou mais funcionários (Brasil, s.d.).

Figura 4: Concentração de trabalhadores por tamanho da empresa



Fonte: Elaboração própria (Brasil, s.d.)

Observa-se que as empresas com mais de 1000 funcionários (representados no grupo 10) tiveram um aumento, proporcionalmente no setor, empregaram 47,52% dos trabalhadores, em número absoluto eram 10795 em 2007, ampliando para 62,42% dos trabalhadores, o que representa 20945 empregados ativos no ano de 2020. No curso de tempo selecionado algumas indústrias mudaram de classe, em tendência crescente de funcionários, absorvendo, em parte, as outras empresas que encerraram suas atividades.

De forma inversa, de tendência decrescente o número de funcionários das

empresas de tamanho, entre 50 e 99 funcionários, caiu de 2053 empregados em 2007 para 596 em 2017, contudo, registrou aumento nos anos seguintes, alcançando 1558 trabalhadores em 2020. Na variação percentual total no número de trabalhadores, esta faixa de classificação organizacional, representava 9,04% em 2007, teve pico de 10,04% em 2009, seguindo a linha de tendência de decréscimo, registrou em 2017 o menor nível, de 2,28% e oscilou nos anos seguintes, com 3,35%; 5,30% e 4,64% de 2018 à 2020, respectivamente.

Diante do exposto, é possível verificar a diminuição do número de plantas frigoríficas registradas no SIF nos últimos anos, sendo elas concentradas em cada vez menos grupos industriais frigoríficos, sendo apenas um desses grupos responsável pelo abate de 50% dos bovinos registrados no SIF. Soma-se a isso, a concentração e aumento do número de funcionários nessas unidades de grande porte – as empresas que empregam acima de 500 funcionários, em 2017 detém 75,13% dos trabalhadores do setor, enquanto em 2007, esse percentual era de 62,87%. Os trabalhadores submetem-se, cada vez em maior número, ao emprego disponível.

Isso representa a concentração de poder em uma menor quantidade de empresas, o que pode acarretar na conclusão de um sistema oligopolístico. No geral, como mostra Dutt (1984), quando passamos para um sistema oligopolístico, a tendência é de que a parcela salarial (wage-share) da sociedade se contraia e seja opressora ao trabalho. Essas tendências oligopolísticas verticalmente integradas representam uma queda na renda do trabalhador e, por consequência, uma queda no produto [veja Araujo (2013) e Antunes e Araujo (2021)]. O número de empresas e a tecnologia utilizada impacta na variabilidade do emprego, uma vez que a necessidade de capacitação técnica em regiões menos acessíveis torna a mão de obra mais cara e mais escassa, gerando desemprego [veja Acypreste e de Araujo Oliveira (2022) e Mollo e Amado (2015)]. Caso um desses grupos empresariais vier à falência, o impacto no quantitativo de desempregados é enorme.

6. Notas finais

O estudo apresenta contribuições ao destacar no campo do complexo agroindustrial, e situar a província de Matto Grosso, ainda no século XIX como parte integrante do desenvolvimento manufatureiro com uma indústria de processamento para

subprodutos da agropecuária. Possuía uma unidade de fabricação de extrato de fígado para a indústria farmacêutica.

De forma contrastante, o desenvolvido dos frigoríficos tal qual conhecemos deu-se inicialmente no interior paulista e depois, com a ampliação da estrada de ferro, os municípios que hoje compõem o estado de Mato Grosso do Sul, com plantas frigoríficas instaladas, e, destacam-se algumas delas ainda em funcionamento.

Nos últimos 30 anos pode-se verificar uma ampliação das unidades de abate no estado, alavancada pelas políticas de concessão de benefícios para a instalação industrial. Contudo, o número de unidades tem passado por modificações, ora por fechamento de unidades, ora por aquisições de grupos industriais, reforçando a tese marxista de concentração do capital e monopólio. Tais mudanças afetam diretamente os trabalhadores, que estão sendo alocados em unidades cada vez maiores e torna o trabalhador refém de determinado grupo empresarial, que detém o oligopólio do emprego.

Essa verificação da alta concentração dos frigoríficos detidos por uma pequena parcela da população trata-se de um processo de Mudança Estrutural na região. Esse processo, segundo os autores acima citados, visa a precarização do trabalho por parte da redução dos salários reais, uma vez que o oligopólio causa esse efeito [veja Dutt (1984), Antunes e Araujo (2021)].

Os efeitos sociais através da redução da participação do trabalhador na renda nacional, como apresentados por Marx e apontados ao longo deste trabalho, são válidos, especialmente quando tratando da concentração de renda, como apresentado na primeira sessão com referência às implicações sobre a acumulação de capital. Apesar de aqui tratarmos de apenas um setor, a integração desse setor de forma vertical (a lá Pasinetti, 1981) causa um impacto enorme em todas as contas do Mato Grosso do Sul, uma vez que se trata de um setor-motor central para a economia da região. Estes fatores poderiam ser estudados à luz das reflexões propostas por Abramovay (2012).

Com o objetivo de apreender as transformações sócio-históricas do setor frigorífico de Mato Grosso do Sul, este texto faz a reflexão à luz do pensamento econômico

heterodoxo, suscitando a Teoria Marxista da Dependência, e, como resultado evidencia a existência de indústrias ligadas aos produtos pecuários ainda no século XIX na província de Mato Grosso e o processo de concentração e tendência ao oligopólio dentre as plantas frigoríficas instaladas no território atualmente. O estudo evidencia também sobre possíveis efeitos desta concentração que poderá refletir nas condições de trabalho, renda média dos trabalhadores e possibilidades de oferta de emprego.

7. Referências bibliográficas

- ACRISSUL, Associação dos Criadores de Mato Grosso do Sul. (2019). Institucional. Retrieved from <http://www.acrissul.com.br/institucional>.
- Acypreste, R de, & Oliveira, J. G. D. (2022). Structural change, an open economy and employment: A structural change and economic dynamics approach. *Psl Quarterly Review*, 75(300), 47-62.
- Abromovay, R (2012). Paradigmas do capitalismo agrário em questão. Edusp, São Paulo.
- Agricultura, Ministério da. (2018). Sistema de Informação do Sistema de Inspeção Federal. Retrieved from <http://sigsif.agricultura.gov.br>
- Alves, G. L.. (1984). Mato Grosso e a História: 1870-1929 (Ensaio sobre a transição do domínio econômico da casa comercial para a hegemonia do capital financeiro). *Boletim Paulista de Geografia*(61), 5-82.
- Alves do Nascimento, C., & Rufino de Aquino, J. (2018). Superexploração da força de trabalho na agropecuária brasileira: aspectos teóricos-metodológicos e a produção de dados empíricos. *Raízes: Revista De Ciências Sociais E Econômicas*, 38(1), 145–161.
- Antunes, T. S., & Araujo, R. A. (2021). A Structural Economic Dynamics Approach to 'Stagnationist' Unbalanced Growth. *Review of Political Economy*, 33(4), 611-630.
- Araujo, R. A. (2013). Cumulative causation in a structural economic dynamic approach to economic growth and uneven development. *Structural Change and Economic Dynamics*, 24, 130-140.
- Arruda, Z. J. de, & Sugai, Y.. (1994). Regionalização da pecuária bovina no Brasil. Campo Grande: Embrapa-CNPGC.
- Aurélio Neto, O. e P.. (2018). Estratégia espacial no mercado mundial de carne: a internacionalização do setor frigorífico brasileiro. (Doutorado), Universidade Federal de Goiás, Goiânia - GO.
- Barros Silva, L. F. (2021). Uma Análise marxista da agricultura capitalista: em busca de uma solução. *SER Social*, 23(48), 9–27.

Bresser-Pereira, L. C.. (2004). O surgimento do Estado republicano. *Lua Nova*, 62, 131-150.

B3. (2019). Ações.

Brasil, Ministério do Trabalho e Emprego. (s.d.). Relação Anual de Informações Sociais. <http://pdet.mte.gov.br/microdados-raais-e-caged>.

Caleman, S. M. de Q., & Cunha, C. F. da. (2011). Estrutura e contudo da agroindústria exportadora de carne bovina no Brasil. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 13(1), 93-108.

Campestrini, H.. (2009). História de Mato Grosso do Sul (6ª ed.). Campo Grande: Instituto Histórico e Geográfico de Mato Grosso do Sul.

Carvalho, T. B. de, & De Zen, S.. (2017). A cadeia de Pecuária de Corte no Brasil: evolução e tendências. *Revista IPecege*, 33(1), 85-99.

Constantino, M., Dorsa, A. C., Boson, D. S., & Mendes, D. R. F.. (2019). Caracterização econômica dos municípios sul-mato-grossenses do Corredor Bioceânico. *Interações (Campo Grande)*, 20, 179-192.

Corrêa, Valmir B., & Corrêa, Lúcia S.. (2010). Charqueadas: uma alternativa na economia pecuária do sul de Mato Grosso (1880-1930/40). *albuquerque: revista de história*, 2(3).

Cunha, E. P., Penna, L. N. P., & Guedes, L. T. (2021). Da manufatura moderna à grande indústria: delimitação empírica da mudança técnica no setor de autoveículos no Brasil (1996-2017). *Cadernos EBAPE.BR*, 19(3), 480–495

Dávilla-Fernandèz, M.; Amado, A. Entre a lei de Thirlwall e a hipótese Prebisch-Singer: uma avaliação da dinâmica dos termos de troca em um modelo de crescimento com restrição no Balanço de Pagamentos. *Economia e Sociedade*, v. 24, n. 1, p. 87- 119, 2015

Dutt, Amitava K. (1984). Stagnation, income-distribution and monopoly power. *Cambridge Journal of Economics*, 8(1), 25-40.

EBC, Empresa Brasileira de Comunicação. (2017). <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-03/fusao-entre-bmfbovespa-e-cetip-cria-b3-5a-maior-bolsa-de-valores-do-mundo>. Agência Brasil. Retrieved from <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-03/fusao-entre-bmfbovespa-e-cetip-cria-b3-5a-maior-bolsa-de-valores-do-mundo>

Esselin, P. M.. (2011). A pecuária bovina no processo de ocupação e desenvolvimento econômico do pantanal sul-mato-grossense (1830-1910). Dourados: Ed. UFGD.

Fernández, V. R., & Lauxmann, C. T. (2019). ¿Estado Post-neoliberal y Desarrollo en América Latina? un análisis del caso argentino. *Desenvolvimento Em Questão*, 17(48), 9–33.

Felix, G. (2021). Aporte da teoria marxista da dependência para a análise da

agropecuária e da indústria da mineração. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 23.

FIEMS, Federação das Indústrias do Estado de Mato Grosso do Sul. (1993). Incentivos fiscais: uma abordagem da situação nacional. Campo Grande: FIEMS.

Franco, A. M. de P. & Baumann, R.. (2005). A substituição de importações no Brasil entre 1995 e 2000. *Brazilian Journal of Political Economy*, 25(3),190-208.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (1980). Anuário Estatístico do Brasil. Brasília: IBGE.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (1986). O Brasil: suas riquezas naturais, suas indústrias. (Vol. 2). Rio de Janeiro: IBGE.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). Indicadores IBGE: Estatística de Produção Pecuária abr.-jun. 2022. https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2380/epp_2022_2tri.pdf

Janinni, P. (1946). Indicação do extrato de fígado no tratamento de anemia. *Revista de Medicina*, 30(45), 10.

Levien, M., Watts, M., & Yan, H. R. (2018). Agrarian Marxism. *Journal of Peasant Studies*, 45(5-6), 853-883.

Marx, K.. (2013). O Capital: Crítica da economia política (Rubens Enderle, Trans. Vol. 1). São Paulo: Boitempo.

Marx, K.. (2017). O capital: crítica da economia política: livro III: o processo global da produção capitalista (Rubens Enderle, Trans. Vol. 3). São Paulo, SP: Boitempo.

Michels, I. L., Sproesser, R. L., & Mendonça, C. G. (2001). Cadeira produtiva da carne bovina de Mato Grosso do Sul. Campo Grande: Editora Oeste.

Moita, R. M., & Golon, L. A.. (2014). Oligopsônio dos Frigoríficos: Uma Análise Empírica de Poder de Mercado. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 772-794.

Mueller, C. C.. (1987). O ciclo do gado e as tentativas governamentais de controle do preço da carne. *Estudos Econômicos*, 17, 21.

Nascimento, L. M. de. (2011). De Sal e de Sol: introdução ao estudo das charqueadas do antigo estado de Mato Grosso. Jundiá: Paco Editorial.

Novais, I. C. (2018). Substituição de importação no Brasil: Uma análise comparada da evolução da pautas exportadoras de Brasil, China e Coreia do Sul. *Revista Debate Econômico*, 6(1), 46-72.

Pádua Bosi, A. de (2014). Dos Açougues aos Frigoríficos: Uma História Social do Trabalho na Produção de Carne, 1750 a 1950. *Revista de História Regional*, 19(1), 21.

Paiva, L. da S., & Alves, G. L.. (2019). As festas dos clubes do laço e o Circuito de Laço

Comprido em Mato Grosso do Sul. *Interações (Campo Grande)*, 20, 1127-1138.

Pasinetti, L. (1981) *Structural Change and Economic Growth: A Theoretical Essay on the Dynamics of the Wealth of Nations*. Cambridge University Press, Cambridge.

Petean, G. H., Benini, E. G., & Nemirovsky, G. G. (2021). Trabalho intensificado e afastamento do trabalho: uma análise nos frigoríficos no estado de Mato Grosso do Sul. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(3), 464–479.

PMP, Prefeitura Municipal de Baytaporã. (2018). Minerva inicia reconstrução de frigorífico de Batayporã nos próximos dias. Retrieved from <http://www.bataypora.ms.gov.br/noticias/geracao-de-emprego/minerva-inicia-reconstrucao-de-frigorifico-de-bataypora-nos-proximos-dias>

Queiroz, P. R. C.. (2016). Revisitando um velho modelo: contribuições para um debate ainda atual sobre a história econômica de Mato Grosso/Mato Grosso do Sul. *InterMeio: Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação-UFMS*, 14(27).

Rech, H.. (2010). *A formação do setor energético de Mato Grosso do Sul: uma análise à luz da teoria do desenvolvimento de Celso Furtado*. (Doutorado), Universidade de São Paulo, São Paulo.

Remijo, A. P.. (2013). *A situação da classe trabalhadora nos frigoríficos de Barretos: antagonismo da superexploração*. (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Sato, G. S.. (1998). *Estratégia e estrutura organizacional na indústria de alimentos: o caso Sadia*. (Doutorado), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Silva, J. de M. e. (1989). *Canaã do Oeste: sul de Mato Grosso*. Campo Grande: Tribunal de Justiça de Mato Grosso do Sul.

SIPOA/DDA/SFA-MS, Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Animal. (2019). *Dados de pesquisa*.

Souza, E. Â., & Júnior, A. T. (2019). Trabalho análogo a escravo no Brasil em tempos de direitos em Transe. *PEGADA - A Revista Da Geografia Do Trabalho*, 20(1), 185–209.

Varussa, R. J.. (2016). *Eu trabalhava com dor: trabalho e adoecimento nos frigoríficos*. Jundiaí - SP: Paco Editorial.

Wood, E. M. (1998). The Agrarian Origins of Capitalism. *Monthly Review*, 50(3).

Yardley-Podolsky, W. J. H.. (1981). Um perfil da indústria de carnes e de seu futuro. *Revista de Administração de Empresas*, 21, 49-58.

Artigo – Estado, Organizações e Sociedade.

Eficiência e eficácia nas compras públicas: uma revisão sistemática da literatura.

Nome: Hermenegildo Dias Júnior¹
Universidade Federal Fluminense
e-mail: hdjunior@id.uff.br

Nome: Ivan Carlin Passos²
Universidade Federal Fluminense
e-mail: ivanpassos@id.uff.br

RESUMO

Este estudo busca mapear pesquisas nacionais e internacionais sobre a eficiência e eficácia das compras públicas por meio do pregão eletrônico, analisando a evolução do tema e contribuindo para a identificação de lacunas, padrões de pesquisa e direções emergentes no campo. Utilizando o Portal de Periódicos Capes e as bases de dados ACM Digital Library, Science@Direct e Scopus, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, com suporte do software Parsifal. A análise abrange estudos de 2018 a 2023, que destacam temas centrais como legislação e regulamentação, inovação e tecnologia, transparência e práticas de gestão para otimização de recursos. A transparência e a incorporação de tecnologia surgem como aspectos fundamentais para melhorar a eficiência e competitividade nos processos de compra, enquanto o pregão eletrônico é amplamente reconhecido como um mecanismo eficiente para aumentar a competição e reduzir despesas. Embora a Lei N.º 14.133/2021 tenha introduzido avanços significativos para aprimorar a transparência e a agilidade das licitações, desafios como burocracia, corrupção e a necessidade de capacitação dos profissionais ainda limitam a eficácia das aquisições públicas. As lacunas identificadas incluem a necessidade de estudos sobre o impacto total dessa nova legislação, bem como abordagens integradas para incorporar critérios de sustentabilidade e responsabilidade social nas compras governamentais. Essas áreas representam oportunidades para futuros estudos, com vistas a promover práticas mais éticas e sustentáveis na gestão de recursos públicos.

Palavras chave: Compras públicas; pregão eletrônico; eficiência em compras; licitação.

ABSTRACT

This study seeks to map national and international research on the efficiency and effectiveness of public procurement through electronic trading, analyzing the evolution of the topic and contributing to the identification of gaps, research patterns and emerging directions in the field. A systematic literature review was carried out using the Capes Journal Portal and the ACM Digital Library, Science@Direct and Scopus databases, with the support of Parsifal software. The analysis covers studies from 2018 to 2023, highlighting central themes such as legislation and regulation, innovation and technology, transparency and management practices to optimize resources. Transparency and the incorporation of technology emerge as key aspects for improving efficiency and competitiveness in procurement processes, while electronic tendering is widely recognized as an efficient mechanism for increasing competition and reducing expenses. Although Law N.º. 14.133/2021 has introduced significant advances to improve the transparency and agility of bidding, challenges such as bureaucracy, corruption and the need to train professionals still limit the effectiveness of public procurement. The gaps identified include the need for studies on the full impact of this new legislation, as well as integrated approaches to incorporating sustainability and social

¹ Graduado em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (2021); Aluno de Mestrado Profissional em Administração Pública pela Universidade Federal Fluminense (2023); e Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (2009).

² Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (2000); Mestre em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (2004); e Doutor em Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (2011).

responsibility criteria into government procurement. These areas represent opportunities for future studies, with a view to promoting more ethical and sustainable practices in the management of public resources.

Keywords: Public procurement; electronic auction; efficiency in procurement; bidding.

[Submetido em 02-11-2024 – Aceito em: 29-05-2025 – Publicado em: 28-06-2025]

1 INTRODUÇÃO

As compras públicas representam um componente crucial das políticas governamentais, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento socioeconômico e exigindo eficiência e transparência ao longo de todo o processo (Chaves et al., 2014). No contexto brasileiro, essas compras têm um impacto significativo na agricultura familiar e nas micro e pequenas empresas, como indicado pelo Painel de Compras do Governo Federal, que, em consulta realizada em 14 de dezembro de 2023, às 20h52, registrou a destinação de aproximadamente R\$ 240.605.145.612,72 para compras com micro e pequenas empresas e R\$ 180.565.906,27 para aquisições na agricultura familiar (Brasil, 2023).

A gestão eficiente das compras públicas é essencial para garantir serviços de qualidade e otimizar a alocação de recursos (Pimenta, 2022). A eficiência nessas compras vai além do menor preço nas licitações e é enfatizada pela Lei N.º 14.133/21, Nova Lei de Licitações, que reflete a evolução das normativas vigentes. O Pregão Eletrônico surge como uma alternativa para impulsionar a transparência e a eficiência, representando 82,2% das compras públicas federais em 2023, conforme consulta realizada no Portal de Compras do Governo Federal em 14 de dezembro de 2023, às 20h52 (Brasil, 2023).

O setor de compras é reconhecido como um pilar fundamental para atingir metas organizacionais, tanto no setor público quanto no privado (Bento et al., 2023). Esforços significativos têm sido feitos para melhorar a eficiência e eficácia das compras públicas, visando fortalecer a governança dos gastos públicos (Sturmer et al., 2021).

A busca por maior transparência e eficiência nos gastos públicos impulsionaram a implementação do Pregão Eletrônico e outras medidas que visam modernizar e agilizar os processos de compras no setor público. O Pregão Eletrônico é a modalidade de licitação mais prevalente no cenário brasileiro, representando a maior parte das compras

realizadas em valores, conforme demonstrado na Tabela 1.

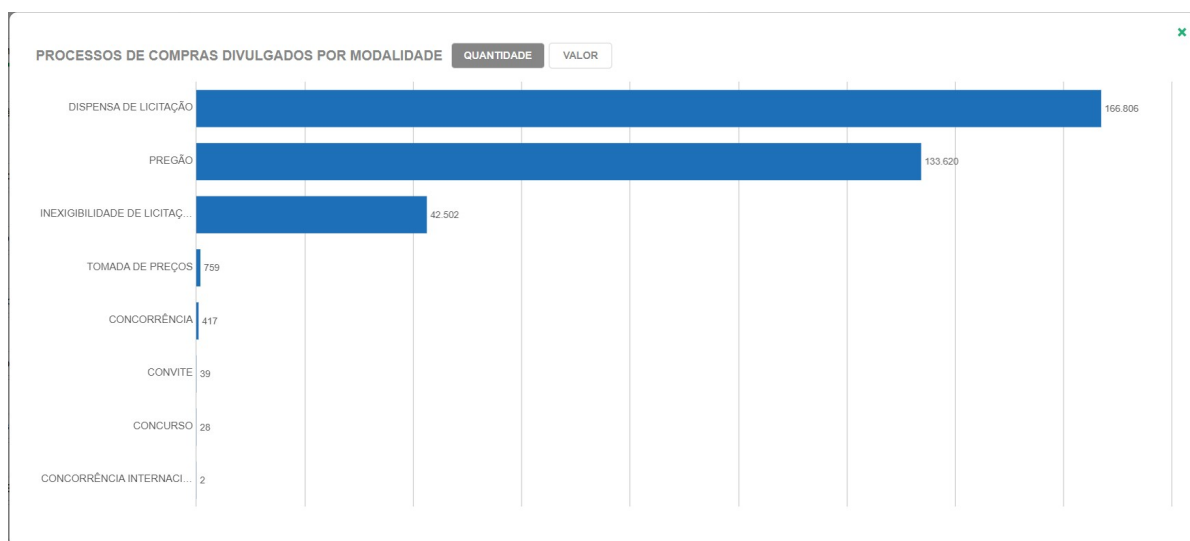
Tabela 1 – Modalidades de compras

Modalidade de compras	Valor das compras
Pregão	R\$358.007.306.185,21
Dispensa de licitação	R\$36.170.172.288,29
Inexigibilidade de licitação	R\$33.145.573.832,25
Concorrência	R\$7.577.382.441,39
Tomada de preços	R\$555.101.485,31
Concorrência internacional	R\$26.972.773,58
Concurso	R\$9.531.900,01
Convite	R\$6.826.372,88
Total	R\$435.498.867.278,92

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Portal de Compras do Governo Federal. Disponível em: <https://paineldecompras.economia.gov.br/processos-compra>. Acesso em: 14 dez. 2023, às 22h06.

Conforme destacado na Figura 1, o pregão se apresenta como a segunda modalidade de compra mais utilizada no Brasil em termos de quantidade, sendo superado apenas pela dispensa de licitação. Esses dados evidenciam a relevância do pregão no cenário das contratações públicas, consolidando-o como a principal modalidade de licitação utilizada, o que reflete sua importância para o gerenciamento eficiente de compras no setor público.

Figura 1 – Processos de compras por quantidade



Fonte: Portal de Compras do Governo Federal. Disponível em: <https://paineldecompras.economia.gov.br/processos-compra>. Acesso em: 14 dez. 2023, às 23h24.

Com base nas considerações anteriores, este estudo propõe-se a realizar uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), tanto nacional quanto internacional, com o

intuito de mapear pesquisas acadêmicas sobre compras públicas. Buscamos analisar os conceitos fundamentais, as principais temáticas abordadas, a evolução normativa no Brasil e os desafios para alcançar maior eficiência e eficácia na gestão de compras governamentais. Além disso, pretende-se verificar a relevância estratégica do setor de compras públicas para o desenvolvimento nacional. A escolha desse tema decorre da amplitude de investigações possíveis, bem como da necessidade de compreender como a literatura tem tratado esses aspectos no contexto das aquisições governamentais.

Este artigo apresenta uma estrutura delineada, abarcando uma introdução, um embasamento teórico focado na eficiência e eficácia das Compras Públicas, uma seção detalhada sobre a Metodologia adotada com o emprego do software Parsifal e, por fim, uma discussão que aborda as questões de pesquisa e oferece considerações finais provenientes desta RSL.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As compras públicas são essenciais para a administração governamental, influenciando a economia e garantindo a execução de políticas públicas. Este capítulo aborda seu conceito, evolução e distinção em relação às aquisições privadas, além de discutir os desafios e a importância da eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos. Também são analisadas as inovações tecnológicas e legislativas que buscam otimizar os processos de aquisição no setor público.

2.1 Compras públicas

Compras públicas referem-se à aquisição de bens, serviços ou obras realizadas por entidades governamentais, abrangendo desde itens básicos como material de escritório até grandes projetos de infraestrutura (Chaves et al., 2014). Historicamente, as compras governamentais têm desempenhado um papel essencial na economia, moldando políticas, influenciando o mercado e impactando diretamente a sociedade. No passado, essas transações eram muitas vezes permeadas por sistemas menos estruturados, resultando em processos menos transparentes e eficazes (Bento et al., 2023).

A distinção entre compras públicas e privadas reside na natureza dos objetivos e na forma como são conduzidas. Enquanto as compras privadas visam o lucro e são

orientadas pelo mercado, as compras públicas têm como principal objetivo suprir as necessidades coletivas, primando pela eficiência na aplicação dos recursos públicos, transparência nos processos e observância dos princípios da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Pimenta, 2022).

Ao longo dos séculos, a evolução das compras públicas foi significativa (Pimenta, 2022). No período inicial, as aquisições governamentais eram baseadas em sistemas pouco formais, frequentemente permeados por práticas de corrupção e nepotismo. Com o tempo, a necessidade de regulamentações mais rígidas tornou-se evidente. Durante a Revolução Industrial, por exemplo, a complexidade das transações aumentou consideravelmente, demandando maior controle e organização por parte do Estado (Dos Reis, 2017).

A transição para sistemas mais estruturados e regulamentados começou a se delinear no século XX. A busca por maior transparência, igualdade de oportunidades para fornecedores e a eficiência no uso dos recursos públicos tornou-se uma prioridade (Dos Reis, 2017). Foi nesse período que muitos países introduziram leis e regulamentações específicas para governar as compras públicas, estabelecendo processos formais de licitação, visando promover a concorrência justa e a eficiência na gestão dos recursos públicos.

Nos tempos atuais, as compras públicas evoluíram para sistemas altamente sofisticados, utilizando tecnologia avançada para melhorar a eficiência, transparência e acessibilidade. A digitalização trouxe consigo o advento do comércio eletrônico, possibilitando processos de compras mais ágeis e transparentes, como o Pregão Eletrônico (Gonçalves & Figueiredo, 2022). Além disso, a preocupação com questões como sustentabilidade, responsabilidade social e ética nos processos de aquisição tornou-se uma prioridade, refletindo uma visão mais holística das compras públicas em seu impacto socioeconômico e ambiental (Santos, 2019).

2.2 Eficiência e Eficácia

A eficiência e a eficácia nas compras públicas são pedras angulares para um processo licitatório transparente e bem-sucedido. Autores como Baily et al. (2000) destacam que a eficiência vai além da simples busca pelo menor preço, abrangendo a

otimização dos recursos empregados, a redução de desperdícios e a busca por resultados satisfatórios. Trata-se de uma gestão criteriosa, onde a relação custo-benefício se torna essencial na escolha dos fornecedores e na qualidade dos produtos ou serviços adquiridos.

A eficácia, por sua vez, está centrada na capacidade das compras públicas em atingir seus objetivos. Isso não se limita apenas à aquisição de insumos, mas à capacidade de satisfazer as demandas da sociedade, seja na oferta de serviços de qualidade, no estímulo à competitividade entre os fornecedores ou na promoção do desenvolvimento socioeconômico. A gestão estratégica das compras, conforme preconizado por Carter e Stewart, direciona o foco para aquisições eficazes por meio de parcerias sólidas com fornecedores e da implementação de tecnologias inovadoras (Carter & Stewart, 2006). A aquisição, portanto, não é um fim em si mesmo, mas um meio para atender às necessidades coletivas.

A busca pela eficiência e eficácia também está intrinsecamente ligada à constante evolução legislativa. No contexto das compras governamentais no Brasil, a eficiência e a eficácia são regidas pela recente Lei N.º 14.133/2021. Sturmer et al. (2021) ressaltam os esforços governamentais para aprimorar a eficiência na gestão pública das compras, refletindo a importância da governança nos gastos públicos. A introdução da Nova Lei de Licitações no Brasil reflete esse dinamismo, estabelecendo novos parâmetros para uma gestão mais eficiente dos recursos públicos. Essa legislação, alinhada com os princípios constitucionais, reforça a importância da transparência, da competitividade e do uso otimizado dos recursos, buscando aprimorar a eficácia das compras públicas.

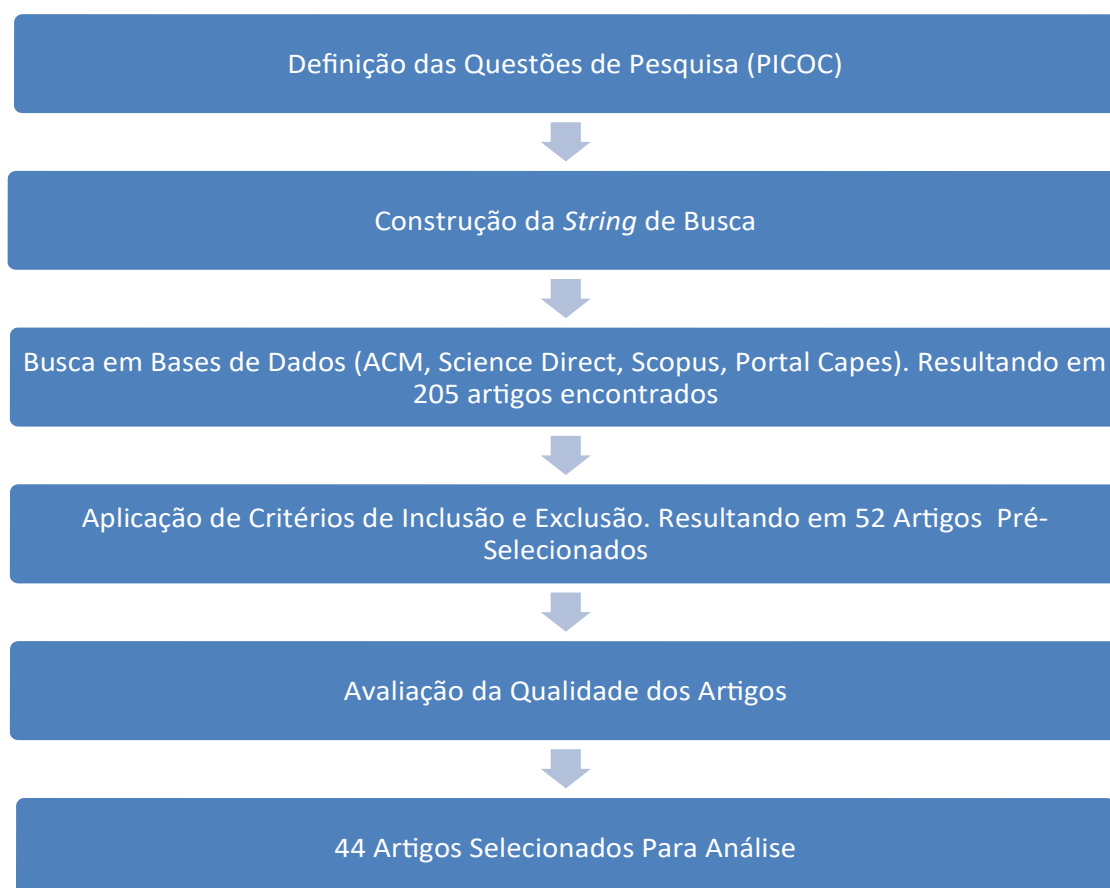
Além disso, a crescente demanda por transparência e eficiência também demandam o uso de tecnologias e práticas inovadoras, o que impulsionou a busca por alternativas, como o Pregão Eletrônico (Almeida & Sano, 2017).

Essa modalidade se destaca como um instrumento eficaz na busca por preços justos, na economia de recursos e na otimização dos processos licitatórios, impulsionando a eficiência e a eficácia no cenário das compras públicas. A eficiência na aquisição de bens e serviços não apenas assegura o cumprimento das metas organizacionais, mas também minimiza o desperdício de recursos financeiros, contribuindo para uma maior satisfação dos stakeholders envolvidos (Baily et al., 2000).

3 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo obter uma visão abrangente das pesquisas acadêmicas sobre compras públicas, com ênfase na eficiência e eficácia das aquisições realizadas por meio do pregão eletrônico. Para isso, adota-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), utilizando uma abordagem qualitativa e descritiva. Conforme Kitchenham (2007), uma RSL é um método estruturado para identificar, avaliar e interpretar de forma abrangente o conjunto de pesquisas relevantes associadas a uma questão específica de pesquisa, área temática ou fenômeno de interesse (Paes et al., 2019). Dessa forma, busca-se analisar os conceitos centrais, as temáticas mais recorrentes, a evolução normativa e os desafios enfrentados na busca por maior eficiência e eficácia nas compras pública

Figura 2 – Fluxograma da Estratégia de Busca



Fonte: Elaborado pelos autores.

O software Parsifal (<https://parsif.al>) foi utilizado como apoio na organização da RSL, o modelo utilizado para definir, planejar e executar a RSL foi proposto por Kitchenham e

Charters (2007). Assim, a metodologia apresentada a seguir foi organizada, seguindo as etapas do próprio software, como: objetivos; critérios PICOC (População, Intervenção, Comparação, Resultados e Contexto); questões de pesquisa; fontes ou bases de pesquisa; critérios de seleção (inclusão ou exclusão); extração de dados; resultados e discussão. A Figura 2 apresenta um fluxograma detalhando a estratégia de busca utilizada na RSL, desde a definição das questões de pesquisa até a seleção final dos artigos analisados.

3.1 Critérios PICOC

Para a pesquisa utilizou-se a ferramenta Parsifal, ferramenta on-line e gratuita, desenvolvida para apoiar pesquisadores na realização de RSL, documentando a fase de planejamento e fornecendo suporte para a busca dos objetivos, como campos correlatos às questões de pesquisa, string de busca, palavras-chave e sinônimo, fontes, e critérios de inclusão e exclusão, além de mecanismos para verificação de avaliação de qualidade e formulário de extração de dados.

O método PICOC, adotado pela ferramenta Parsifal, é uma estratégia utilizada para estruturar e refinar as questões de pesquisa. Ele abrange cinco critérios: População, Intervenção, Comparação, Resultados e Contexto. No presente estudo, o método PICOC foi aplicado para organizar os componentes essenciais da pesquisa, garantindo uma abordagem sistemática na investigação da eficiência e eficácia das compras públicas realizadas por meio do pregão eletrônico. Dessa forma, buscou-se identificar lacunas e direcionamentos emergentes nos estudos acadêmicos sobre o tema, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - PICOC

Descrição	Componentes da pergunta
Population	Artigos publicados em revistas acadêmicas relacionados com o tema em questão
Intervention	Eficiência e eficácia nas compras públicas
Comparison	Revisão Sistemática da Literatura, legislação, conceitos, lacunas de pesquisa
Outcome	Procedimentos adotados para melhoria da eficiência no setor de compras públicas
Context	Compras públicas, Organizações públicas, licitação, pregão eletrônico

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do Parsifal.

3.2 Questões de Pesquisa

As Questões de Pesquisa (QP) foram elaboradas com base em uma análise prévia da literatura sobre compras públicas e na identificação de aspectos-chave relacionados à eficiência e eficácia nesse processo. Para estruturar essas questões, utilizou-se o método PICOC, que auxiliou na definição dos componentes essenciais da investigação. Dessa forma, as QP abordam desde conceitos fundamentais sobre compras públicas até os principais desafios e impactos desse processo, conforme apresentado na Tabela 3, juntamente com seus respectivos objetivos.

Tabela 3 – Questões e Objetivos de Pesquisa

Número	Questão de Pesquisa	Objetivo
QP1	Quais os principais conceitos relativos a compras públicas?	Analisar os possíveis conceitos aplicados a compras públicas
QP2	Quais as principais temáticas abordadas nos estudos sobre compras públicas?	Verificar nos estudos pesquisados quais são os temas abordados com maior frequência
QP3	Como está a evolução normativa de compras públicas no Brasil?	Nos estudos brasileiros, verificar a evolução normativa e sua contribuição para a busca da eficiência
QP4	Qual a importância do setor de compras para uma Nação?	Analisar e confirmar a importância do setor de compras para a Nação
QP5	Quais são os principais desafios para alcançar a eficiência e eficácia nas compras públicas?	Verificar quais as principais questões que podem prejudicar que as compras públicas não sejam eficientes e eficazes

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do Parsival.

3.3 Bases de Pesquisa e Strings de Busca

Algumas combinações de palavras foram testadas antes da definição da string de busca, procurando utilizar a combinação de diversos termos relacionados aos objetivos da pesquisa. Após a realização de alguns testes, a coleta dos artigos foi realizada nos dias 11 e 12 de dezembro de 2023, utilizando a seguinte string de busca para a pesquisa: ("Compras públicas" OR "aquisições governamentais" OR "Public procurement" OR "Public purchases") AND ("Eficiência" OR "Eficácia" OR "Efficiency" OR "Effectiveness") AND ("Licitação" OR "pregão eletrônico" OR "bidding"), resultando em 205 artigos acadêmicos.

Para o processo de seleção dos estudos correlatos ao tema, foi utilizado o Portal de Periódicos da CAPES. Inicialmente, a pesquisa foi conduzida por meio da busca avançada do próprio portal (<https://www.periodicos.capes.gov.br>). Em seguida, foram selecionadas as bases de dados ACM Digital Library (<http://portal.acm.org>), ScienceDirect (<http://www.sciencedirect.com>) e Scopus (<http://www.scopus.com>), pois essas plataformas reúnem artigos científicos amplamente reconhecidos, revisados por pares e frequentemente utilizados em pesquisas acadêmicas da área, garantindo a abrangência e a relevância das publicações analisadas.

A abordagem de busca foi delineada para identificar as fontes de dados mais atualizadas e abrangentes nos estudos acadêmicos, priorizando trabalhos publicados entre 2018 e 2023. A pesquisa foi focalizada nos títulos, resumos e palavras-chave de artigos científicos.

Com a string definida, e com alguns filtros aplicados na busca avançada, foram encontrados duzentos e cinco artigos nas bases de dados selecionadas, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Bases de Pesquisa e *String* de Busca

<i>String</i> de busca	Bases de Pesquisa	Quantidade de Artigos
("Compras públicas" OR "aquisições governamentais" OR "Public procurement" OR "Public purchases") AND ("Eficiência" OR "Eficácia" OR "Efficiency" OR "Effectiveness") AND ("Licitação" OR "pregão eletrônico" OR "bidding")	ACM Digital Library	20
	Science@Direc t	125
	Scopus	37
	Portal de Periódicos Capes	23

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4 Critérios de Inclusão e Exclusão

Após obter os dados das bases de pesquisa, o próximo passo foi classificá-los de acordo com os critérios de inclusão e exclusão definidos. Quatro critérios de inclusão (tabela 5) e cinco critérios de exclusão (tabela 6) foram selecionados.

Tabela 5 – Critérios de Inclusão

Critérios de Inclusão (CI)	
CI1	Estudos que tratam de pregão eletrônico para compras públicas
CI2	Estudos que tratam sobre compras públicas
CI3	Estudos que tratam sobre eficiência e eficácia em compras públicas
CI4	Estudos que tratam sobre licitação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 6 – Critérios de Exclusão

Critérios de Exclusão (CE)	
CE1	Estudos anteriores ao ano de 2018
CE2	Estudos duplicados
CE3	Estudos que não sejam nos idiomas inglês ou português
CE4	Estudos que não tenham o acesso aberto para pesquisa
CE5	O foco central do estudo não é compras públicas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o auxílio do Parsifal, foram examinados o título e resumo dos artigos, e excluídos, de acordo com os critérios de exclusão, aqueles claramente desalinhados e que, na percepção dos pesquisadores, não contribuiriam para o desenvolvimento da pesquisa. Algumas referências duplicadas também foram excluídas, restando 52 artigos para análise, conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Artigos selecionados após critérios de inclusão e exclusão aplicados

Bases de Pesquisa	Quantidade de Artigos	Artigos excluídos	Artigos aceitos
ACM Digital Library	20	13	7
Science@Direc t	125	105	20
Scopus	37	27	10
Portal de Periódicos Capes	23	08	15
Total	205	153	52

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5 Avaliação da qualidade dos artigos selecionados e extração dos dados

De acordo com a pesquisa conduzida por Sturmer et al. (2021), a RSL representa uma metodologia particular destinada a identificar estudos existentes dentro de uma área de pesquisa, realizando seleção e avaliação de suas contribuições, analisando e sintetizando dados, e apresentando as evidências para facilitar a compreensão do conhecimento acumulado na área de estudo. Nesta seção do estudo, os artigos selecionados serão analisados com base nessa metodologia.

Com a finalidade de extrair os dados necessários para a RSL, um questionário foi aplicado para a obtenção das informações necessárias com o intuito de responder as QP. O questionário contou com cinco questões.

Após a pré-seleção dos artigos com base nos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos, seguiu-se para uma análise mais detalhada. Essa etapa envolveu a leitura completa dos artigos pré-selecionados para avaliar sua relevância e adequação ao estudo. O processo de avaliação de qualidade foi conduzido por meio do questionário elaborado pelos autores (Tabela 8), no qual os artigos foram pontuados e classificados. Ao final, aqueles que não atenderam aos critérios mínimos de qualidade estabelecidos foram desconsiderados, resultando em um conjunto final de 44 artigos para análise.

Tabela 8 – Questionário de avaliação

Questionário para avaliação da qualidade – Nota de corte de 2,5 pontos			
O objetivo do trabalho está claramente descrito?	Sim (1,0)	Parcialmente (0.5)	Não (0.0)
O estudo trata sobre compras públicas?	Sim (1,0)	Parcialmente (0.5)	Não (0.0)
O estudo trata sobre eficiência e eficácia em compras públicas?	Sim (1,0)	Parcialmente (0.5)	Não (0.0)
O estudo trata sobre processo de compras públicas através de licitação ou pregão eletrônico?	Sim (1,0)	Parcialmente (0.5)	Não (0.0)
Os autores descrevem as limitações do estudo?	Sim (1,0)	Parcialmente (0.5)	Não (0.0)
Pontuação máxima	5		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizada a etapa de seleção, o processo de RSL resultou em 44 artigos que atenderam todos os requisitos definidos pelos autores para extração de dados e análise de resultados de modo a buscar as informações acerca da pergunta e objetivos desta pesquisa.

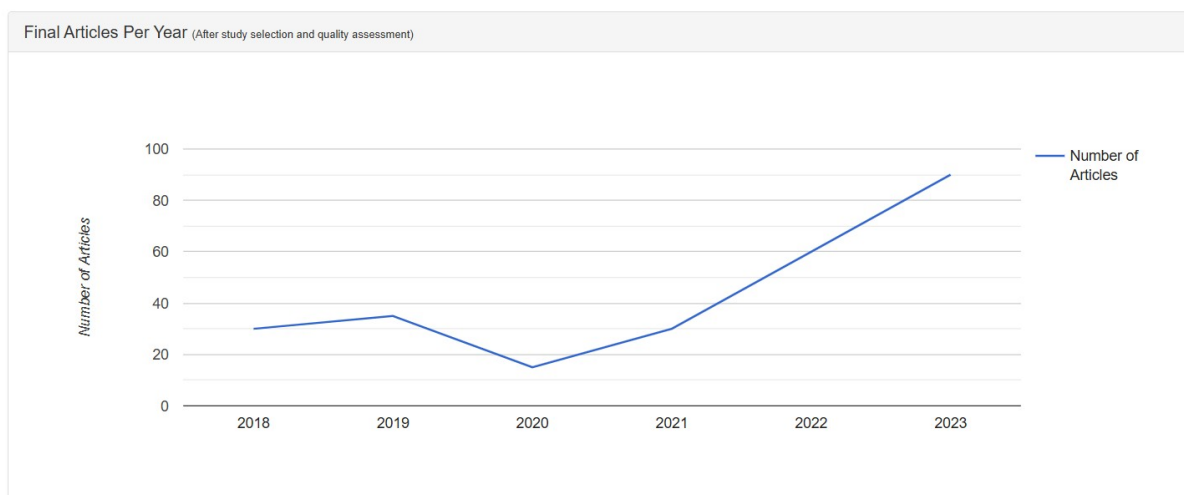
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção apresentamos a discussão e análise dos estudos selecionados. No primeiro tópico, há uma visão geral dos dados extraídos, seguida da abordagem de cada questão de pesquisa.

4.1 Visão Geral dos Dados

A busca automatizada em bases de dados resultou em um total de 205 artigos identificados. A partir da Biblioteca Digital Scopus, foram recuperados 37 artigos (18%); da Science Direct, 125 artigos (60,9%); da ACM Digital Library, 20 artigos (9,8%); e do Portal de Periódicos Capes, 23 artigos (11,2%). Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão aos 205 artigos, inicialmente foram aceitos 52, conforme os critérios estabelecidos. Posteriormente, após uma análise mais detalhada, realizada por meio da leitura completa de todos os artigos pré-selecionados, permaneceram 44 artigos como parte do conjunto final de estudo.

Figura 3 - Evolução das publicações nacionais e internacionais



Fonte: Elaborado pelo autor através do Parsifal.

É notável o aumento progressivo no número de publicações ao longo do tempo dos

artigos relacionados à eficiência e eficácia das compras públicas a partir de 2020, coincidindo com um período significativo de transição nas práticas de licitação no Brasil. A entrada em vigor da Lei N.º 14.133 em 2021 marcou o início de uma mudança substancial no panorama das licitações públicas, onde a eficiência e eficácia passaram a ser prioridades centrais. Durante dois anos, essa nova legislação foi implementada em conjunto com a Lei N.º 8.666, até que finalmente, em janeiro de 2024, entrou em pleno vigor. O ápice do crescimento nas publicações relacionadas à eficiência e eficácia das compras públicas em 2023 pode refletir, portanto, a crescente importância atribuída aos estudos nessa área, especialmente à luz das mudanças legislativas que enfatizam esses aspectos (Figura 3).

Figura 4 - Evolução das publicações nacionais e internacionais por quantidade de artigos



Fonte: Gráfico extraído do Parsifal com as informações inseridas pelos autores.

No que diz respeito à origem das publicações, a análise da Figura 4 revela que o Brasil se destaca como líder em pesquisas na área, demonstrando um crescimento significativo no tema da eficiência e eficácia das compras públicas, representando 40,90% do total, com 18 publicações. Em seguida, vem a Ucrânia (9,09%) com 4 publicações, seguida pela Itália (6,81%) com 3 publicações. Os países como China, Canadá e Rússia representam cada um 4,54% do total, com 2 publicações cada. Outros países contribuíram com apenas uma publicação cada. A diversidade de países com trabalhos publicados nessa área indica a relevância internacional do tema. No entanto, é crucial notar que a

amostra de 44 artigos pode estar enviesada, pois a pesquisa incluiu o termo "Pregão Eletrônico", que pode não ser o mesmo utilizado para descrever modalidade de licitação semelhante em outros países.

4.2 QP1: Quais os principais conceitos relativos a compras públicas?

As compras públicas são vitais para a administração governamental, envolvendo a aquisição de bens e serviços para atender às necessidades sociais. Este tópico aborda conceitos essenciais de compras públicas, destacando sua relevância na pesquisa e na prática (Kikavets, 2023; Araújo et al., 2023; Johnson & Klassen, 2022; Padilha et al., 2018; Alanzi, 2021; Singh et al., 2022; Kaletnik & Zdyrko, 2019).

Kikavets (2023) destaca a ambiguidade na definição de compras públicas, ressaltando que essa falta de uniformidade pode gerar interpretações equivocadas. O autor enfatiza que compras governamentais envolvem a aquisição de bens e serviços com recursos públicos para suprir necessidades coletivas. De maneira semelhante, Alanzi (2021) caracteriza o sistema de compras públicas como um processo baseado na livre competição entre fornecedores, visando atender às demandas governamentais.

Por outro lado, Araújo et al. (2023) abordam o tema sob a ótica do processo licitatório, enfatizando princípios fundamentais como transparência, eficiência, celeridade e isonomia, essenciais para mitigar riscos de corrupção e favorecimento. Essa perspectiva se alinha com Kaletnik e Zdyrko (2019), que reforçam a importância de processos transparentes, eficientes e igualitários.

Johnson e Klassen (2022) trazem uma abordagem distinta ao associar compras públicas à promoção da sustentabilidade, argumentando que sua eficácia depende do alinhamento entre diferentes objetivos institucionais e ambientais. Já Padilha et al. (2018) adotam um viés quantitativo, analisando a eficiência do processo de compras com base em fatores como preço, tempo e eficiência intelectual, com foco no contexto chinês.

Além disso, Boechat, Cunha e Gasser (2023) enfatizam que o objetivo central das compras públicas é obter o melhor valor pelo menor custo, priorizando o interesse público. Nessa linha, Singh e Chan (2022) analisam o leilão reverso eletrônico na Malásia como um mecanismo eficiente para redução de custos e aumento da

produtividade, destacando semelhanças com o Pregão Eletrônico adotado no Brasil.

Ao comparar essas diferentes abordagens, percebe-se certa convergência na ideia de que as compras públicas devem ser conduzidas com transparência, eficiência e atendimento ao interesse público. No entanto, existem divergências na forma como os autores conceituam a finalidade e os critérios de eficiência desse processo. Enquanto alguns enfatizam aspectos legais e institucionais, outros priorizam eficiência econômica, sustentabilidade ou inovação nos métodos de aquisição. Essas distintas perspectivas refletem a complexidade do tema e reforçam a necessidade de abordagens integradas para aprimorar as políticas de compras governamentais.

4.3 QP2: Quais as principais temáticas abordadas nos estudos sobre compras públicas?

O estudo das compras públicas emergiu como uma área de pesquisa crucial para compreender a gestão dos recursos governamentais e seu impacto na sociedade. Nesta questão de pesquisa, abordaremos as principais temáticas encontradas sobre compras públicas, enfatizando sua importância para o desenvolvimento teórico e prático nesse campo.

Através da RSL, identificamos as principais temáticas como sendo: Legislação e Regulamentação; Eficiência e Eficácia; Transparência e Accountability; Inovação e Tecnologia; e Sustentabilidade e Responsabilidade Social.

O estudo da legislação e regulamentação relacionada às compras públicas é fundamental para compreender o arcabouço legal que rege os processos de aquisição de bens e serviços pelo setor público. Isso inclui análises da legislação nacional e internacional, bem como sua aplicação na prática e seu impacto na eficiência e transparência dos processos de compras, conforme evidenciado por diversos autores (Zockun & Cabral, 2021; Kikavets, 2023; Araújo et al., 2023; Johnson & Klassen, 2022; Dmytryshyn et al., 2018; Kaletnik & Zdyrko, 2019).

Alguns estudos destacaram as legislações existentes no Brasil e no mundo sobre compras públicas, apontando normas rígidas que podem resultar em ineficiência devido ao excesso de burocracia por parte dos agentes públicos (Zockun & Cabral, 2021;

Darussalam et al., 2023; Forni & Varella, 2019).

A busca pela eficiência e eficácia nas compras públicas é uma temática central na pesquisa nesse campo. Envolve investigações sobre práticas de gestão, modelos de avaliação de desempenho, medidas para redução de custos e otimização de recursos, bem como estratégias para maximizar o valor obtido com os gastos públicos, conforme destacado por diversos autores (Forni & Varella, 2019; Arai & Morimoto, 2020; Zockun & Cabral, 2021; Ele, Milne & Ataullah, 2023; Padilha et al., 2018; De Araújo & De Jesus, 2018; Costa et al., 2018; Fernandez & De Medeiros, 2018; Govindana et al., 2023; De Carólis, 2018; Pereira et al., 2022; Araújo et al., 2023; Johnson & Klassen, 2022; De Witted & Geysf, 2021; Dmytryshyn et al., 2018; Wang, Zhang & Liu, 2020; Darussalam et al., 2023; Dro et al., 2022; Forni & Varella, 2019; Luo et al., 2023).

A transparência e a prestação de contas são princípios fundamentais na gestão das compras públicas. As pesquisas nessa área exploram mecanismos para garantir a transparência dos processos de compras, o acesso à informação, o papel da sociedade civil na fiscalização dos gastos públicos e a responsabilização dos agentes envolvidos em casos de irregularidades, sendo muitas vezes citados em estudos realizados sobre compras públicas (Siciliania et al., 2022; Padilha, De Araújo & De Souza, 2018; Fernandez & De Medeiros, 2018; Govindana et al., 2023; Synyutka et al., 2019; Ferreira, 2023; Vaqueiro et al., 2023; Araújo et al., 2023; Johnson & Klassen, 2022; De Witted et al., 2018; Boechat, Cunha & Gasser, 2023; Alanzi, 2021; Darussalam et al., 2023; Singh & Chan, 2022; Relúcio, 2020; Dro, et al., 2022; Forni & Varella, 2019; Bauhr & Fazekas, 2019; Emerya, Mélonb & Spruk, 2023).

Segundo Synutka et al. (2019), a falta de transparência no domínio do consumo público causa a vulnerabilidade das instituições estatais, impedindo o desenvolvimento socioeconômico e distorcendo o ambiente empresarial competitivo. Diversos estudos deram um enfoque significativo quanto à questão da importância da transparência no sistema de compras públicas, como sendo primordial para aumentar a eficiência através da concorrência, trazendo eficiência financeira ao processo (Arai & Morimoto, 2020; Ele, Milne & Ataullah, 2023; Kikavets, 2023; Padilha, De Araújo & De Souza, 2018; Synutka et al., 2019; De Witted & Geysf, 2021; Singh & Chan, 2022; Bauhr & Fazekas, 2019).

A concorrência mais acirrada nos leilões onde há muitos participantes, prevê-se, poderá conduzir a ganhos de eficiência (Arai & Morimoto, 2020). Além disso, a concorrência enfraquecida no sistema de compras públicas deixa mais espaço para os licitantes cobrarem um preço mais elevado (Ele, Milne & Ataullah, 2023).

O papel da inovação e da tecnologia na modernização das compras públicas é uma temática em ascensão na pesquisa acadêmica. Isso inclui estudos sobre o uso de plataformas digitais para licitações eletrônicas, aplicação de inteligência artificial e big data na análise de dados de compras públicas, bem como experiências de países que adotaram medidas inovadoras para aprimorar seus sistemas de compras.

Dentre essas medidas inovadoras abordadas nos estudos, pode-se citar o Blockchain (Doguchaeva & Katrashova, 2022; Govindana et al., 2023; Darussalam et al., 2023; Luo et al., 2023). De acordo com Govindana et al. (2023), para que as organizações de compras permaneçam ágeis durante múltiplas interações e transações em vários processos, a aplicação da tecnologia blockchain é uma solução ideal para trazer um nível sólido de confiança, comunicação perfeita e valor desejado. Ainda relativo ao uso da tecnologia como busca da eficiência e transparência em compras públicas, foram observados alguns estudos durante a RSL nos quais observaram o pregão eletrônico como um excelente instrumento para atingir a eficiência, através da celeridade e transparência do processo (Zockun & Cabral, 2021; Gonçalves & Figueiredo, 2022; Padilha et al., 2018; Darussalam et al., 2023; Fernandez & De Medeiros, 2018; Ferreira, 2023; Vaqueiro et al., 2023; Singh & Chan, 2022; Forni & Varella, 2019).

Através de pesquisa realizada, Fernandez e De Medeiros (2018) verificaram que a forma eletrônica trouxe ao pregão novas qualidades mais alinhadas com os objetivos atuais da administração pública, como celeridade, controle e transparência, além do alcance de um número maior de licitantes. Assim, o pregão eletrônico aumenta a competição, amplia o número de participantes nos certames e possibilita uma redução de despesas no processo licitatório.

A incorporação de critérios de sustentabilidade e responsabilidade social nas compras públicas é uma preocupação crescente, refletindo a busca por práticas mais éticas e sustentáveis na gestão dos recursos públicos. As pesquisas nessa área exploram

políticas de compras sustentáveis, impactos ambientais e sociais das compras públicas, e estratégias para promover a inclusão de pequenas e médias empresas e empresas socialmente responsáveis nos processos de compras governamentais. Alguns autores deram ênfase à eficiência das compras públicas através de compras verdes (De Araújo & De Jesus, 2018; Costa et al., 2018; Johnson & Klassen, 2022; Wang et al., 2020; Singh & Chan, 2022; Kaletnik & Zdyrko, 2019).

De acordo com Kaletnik e Zdyrko (2019), as compras públicas devem também ser acompanhadas de um aumento da componente ambiental. O desenvolvimento sustentável é um conceito geral relativo à necessidade de encontrar um equilíbrio entre satisfazer as necessidades modernas da humanidade e proteger os interesses das gerações futuras, incluindo a sua necessidade de um ambiente seguro e saudável

4.4 QP3: Como está a evolução normativa de compras públicas no Brasil?

Conforme Kikavets (2023), a regulamentação administrativa e jurídica não apenas define o comportamento apropriado dos envolvidos nessa área, mas também garante o respaldo do Estado para alcançar os objetivos desejados. Dessa forma, a regulação dos contratos públicos pelo direito administrativo estabelece um mecanismo legal para que as autoridades públicas promovam essa esfera no interesse da sociedade, assegurando a liberdade econômica, o crescimento da produção pública e o desenvolvimento da concorrência justa e dos pequenos negócios, combatendo a corrupção.

A regulamentação das compras públicas no Brasil tem evoluído para acompanhar as demandas sociais e tecnológicas. A Lei N.º 8.666/93 foi um marco inicial, porém, ao longo do tempo, tornou-se claro que atualizações eram necessárias (Zockun & Cabral, 2021).

Conforme Forni e Varella (2019), apesar da Lei N.º 8.666/93, que esteve em vigor até dezembro de 2023, abordar o mencionado inciso XXI, o excesso de formalismo e rigidez processual distanciou as licitações e contratações públicas da administração gerencial.

Com os avanços tecnológicos e a demanda por mais eficiência e transparência, surgiu a necessidade de uma nova legislação. A Lei N.º 14.133/21, sancionada em abril de

2021, visa proporcionar mais transparência, agilidade e menos burocracia aos processos de licitação, em consonância com os princípios fundamentais da administração pública (Zockun & Cabral, 2021).

Destaca-se a unificação de diversas regras dispersas nos procedimentos licitatórios pela Lei N.º 14.133/21, trazendo maior clareza e objetividade para as contratações públicas (Darussalam et al., 2023). Além disso, a nova legislação introduziu inovações relacionadas ao planejamento, gerenciamento e execução dos processos licitatórios (Vaqueiro et al., 2023).

Os princípios fundamentais, como eficiência, interesse público e transparência, orientam todo o processo licitatório, refletindo a busca por resultados efetivos e o uso responsável dos recursos públicos (Brasil, 2021).

Uma mudança importante trazida pela Lei N.º 14.133/21 é a inversão da sequência das fases do processo licitatório, priorizando o julgamento das propostas antes da fase de habilitação, visando tornar o procedimento mais eficiente e ágil (Brasil, 2021).

Além disso, a nova legislação incentiva fortemente a realização de licitações eletrônicas, tornando-a a regra geral e reservando a modalidade presencial apenas para casos excepcionais, com o objetivo de aumentar a transparência e a competitividade dos processos licitatórios (Brasil, 2021).

A Lei N.º 14.133/2021 representa um marco significativo na evolução normativa das compras públicas no Brasil, promovendo uma gestão mais eficiente dos recursos públicos e garantindo maior transparência e equidade nas contratações governamentais, alinhada com as demandas da sociedade contemporânea.

Apesar de ter gerado certa frustração em alguns setores, a Lei N.º 14.133/2021 foi discutida, votada e aprovada pelo Congresso Nacional (Zockun & Cabral, 2021).

No entanto, por ser uma legislação nova, ainda há dúvidas quanto à sua interpretação e aplicação, gerando questionamentos sobre sua eficácia na doutrina e no exercício da função pública (Zockun & Cabral, 2021).

4.5 QP4: Qual a importância do setor de compras para uma Nação?

O setor de aquisições desempenha uma função vital no funcionamento de um país, exercendo influência direta sobre sua economia, infraestrutura e progresso social. Esta revisão sistemática visa explorar a relevância estratégica das atividades de aquisições governamentais, evidenciando seu impacto na eficácia dos serviços públicos, no estímulo à inovação e no fomento ao crescimento econômico. Várias pesquisas corroboram essa visão sobre a importância do setor de aquisições para o progresso de uma nação (Siciliana et al., 2023; Doguchaeva & Katrashova, 2022; Gonçalves e Figueiredo, 2022; Kikavets, 2023; Arantes, Alhaisb & Ferreira, 2022; Malacinaa et al., 2022; Pereira et al., 2022; Synytka et al., 2019; Ferreira, 2023; Araújo et al., 2023; Johnson & Klassen, 2022; De Witted & Geysf, 2021; Dmytryshyn et al., 2020; Kalyuzhnova, Azhgaliyevab & Belitski, 2022; Kaletnik & Zdyrko, 2019; Emerya, Mélonb & Spruk, 2023).

Segundo Kikavets (2023), a função reprodutiva da aquisição pública intersecta-se com a inovação, pois não apenas atende à necessidade estatal de bens, obras e serviços essenciais, mas também proporciona oportunidades para impulsionar a produção nacional, incentivando a compra de produtos inovadores, de alta tecnologia e experimentais. Assim, as aquisições públicas representam uma ferramenta crucial para impulsionar a inovação e o avanço tecnológico em um país. Ao estabelecer critérios que valorizam a qualidade e a inovação, o setor de aquisições pode estimular o surgimento de soluções criativas e tecnologicamente avançadas, fortalecendo setores-chave da economia e reforçando a competitividade nacional.

Uma gestão eficaz das aquisições governamentais é essencial para garantir a otimização dos recursos públicos. Ao adquirir bens e serviços essenciais para o funcionamento do Estado, o setor de aquisições busca garantir a melhor relação custo-benefício, maximizando o valor para a sociedade e evitando desperdícios. Os sistemas de aquisição pública são cruciais para fornecer serviços públicos essenciais, e sua eficiência determina em grande parte a capacidade do Estado de cumprir suas obrigações para com seus cidadãos (Doguchaeva & Katrashova, 2022).

As compras públicas desempenham um papel fundamental na economia de muitos

países, representando, em média, 13% do Produto Interno Bruto (OCDE, 2018). Além de fornecer bens e serviços essenciais para atender aos objetivos governamentais (Pereira et al., 2022), essas aquisições podem influenciar diretamente o desenvolvimento regional e a inclusão social. Ao priorizar fornecedores locais e pequenas empresas, o setor de aquisições públicas contribui para a dinamização da economia, a geração de empregos e a redução das disparidades regionais, promovendo crescimento econômico em áreas menos desenvolvidas e fortalecendo a coesão social.

Kaletnik et al. (2019, p.89) consideram que "a aquisição pública é um dos instrumentos de regulação estatal e promoção do bem-estar público. O papel dos contratos públicos deve ser considerado não apenas em termos de atendimento às necessidades públicas, mas também às necessidades da sociedade".

O processo de licitação e contratação governamental oferece oportunidades para empresas de todos os tamanhos participarem do mercado, estimulando o empreendedorismo e promovendo a competição saudável. Ao estabelecer um ambiente de negócios justo e transparente, o setor de aquisições contribui para o crescimento do setor privado e para o fortalecimento da economia como um todo. Prevê-se que a concorrência seja mais acirrada nas aquisições públicas onde há um maior número de participantes, o que pode levar a ganhos de eficiência (Arai & Morimoto, 2022).

Conforme observado nos estudos mencionados, o setor de aquisições desempenha um papel estratégico no desenvolvimento nacional, influenciando diversos aspectos da economia e da sociedade. Uma gestão eficiente das aquisições governamentais não apenas garante o uso racional dos recursos públicos, mas também estimula a inovação, promove a competitividade e contribui para o desenvolvimento econômico e social do país (Relúcio, 2020). É fundamental que as políticas e práticas de aquisições sejam pautadas pelos princípios da máxima economia e eficiência, garantindo um ambiente propício para o crescimento sustentável e inclusivo.

4.6 QP5: Quais são os principais desafios para alcançar a eficiência e eficácia nas compras públicas?

Estudos prévios e discussões em questões de pesquisa anteriores ressaltam o papel essencial do setor de aquisições governamentais na administração e gestão dos recursos estatais,

exercendo influência direta sobre a eficiência, transparência e economia das atividades governamentais. Contudo, apesar de sua importância, o setor enfrenta diversos desafios que podem comprometer sua eficácia. Assim, investigaremos os principais obstáculos enfrentados nas aquisições públicas e as estratégias necessárias para superá-los, visando garantir uma gestão eficiente dos recursos públicos.

Estudos conduzidos por diversos autores destacam o excesso de burocracia (Forni & Varella, 2019; Gonçalves & Figueiredo, 2022; Alanzi, 2021; Govindana et al., 2023; Pereira et al., 2022; Dmytryshyn et al., 2018; Dobrota, Stan & Ciobotea, 2022) e a complexidade dos procedimentos licitatórios devido à rigidez das legislações (Madureira & Araújo, 2022; Forni & Varella, 2019; Araújo et al., 2023; Kaletnik & Zdyrko, 2019). Essas questões têm sido amplamente exploradas, uma vez que representam desafios significativos para a eficiência e agilidade do setor de compras públicas, podendo resultar em atrasos e ineficiências no processo.

O processo de contratação pública é considerado um dos procedimentos burocráticos mais complexos utilizados pelo governo, dada sua gestão de recursos públicos e a diversidade de partes interessadas com objetivos diversos, conforme destacado por Boechat, Cunha e Gasser (2023).

No estudo conduzido por Madureira e Araújo (2022), os pesquisadores discutem a percepção generalizada entre contratantes e licitantes/contratados em relação à rigidez da Lei N.º 8.666. Eles observam que essa legislação muitas vezes foi criticada por supostamente restringir a atividade administrativa, dificultando a concepção de soluções criativas para otimizar procedimentos e reduzir custos. Além disso, os autores destacam as dificuldades enfrentadas pelos contratantes devido aos procedimentos rígidos impostos pela legislação revogada durante as licitações e a formalização/execução dos contratos.

A ausência de transparência nos processos de aquisições governamentais pode levantar suspeitas de corrupção e favorecimento, minando a confiança da população nas instituições governamentais. Esse desafio tem sido amplamente abordado em diversos estudos (Costa, Hollnagel & Bueno, 2018; Synyutka et al., 2019; Johnson & Klassen, 2022; Dmytryshyn et al., 2018; Boechat, Cunha & Gasser, 2023; Darussalam et al., 2023; Relúcio et al., 2020; Bauhr & Fazekas, 2019; Siciliana et al., 2023; Padilha & De Souza,

2018; Forni & Varella, 2019).

Como salientado por Relúcio (2020), a corrupção pode surgir em várias etapas dos processos de aquisição, levando os agentes públicos envolvidos a agir com certa rigidez na aplicação das normas. Sistemas de aquisição rígidos e burocráticos podem resultar em atrasos nos contratos, aumento de despesas e falta de competição justa, afetando negativamente tanto o processo quanto o desempenho das aquisições.

De acordo com a pesquisa conduzida por Bauhr e Fazekas (2019), a OCDE (2005) identificou os contratos públicos como um setor especialmente suscetível à corrupção, tanto em países em desenvolvimento quanto em desenvolvidos. A investigação revelou que a corrupção nos contratos públicos pode resultar em diversos problemas, desde o desperdício de recursos financeiros dos contribuintes até o comprometimento da qualidade de vida das pessoas.

A relação entre transparência e eficiência nas compras governamentais é um tema amplamente debatido em diversos países e tem sido objeto de litígios em cortes internacionais. A falta de adoção de procedimentos eletrônicos, a prevalência do critério de preço em detrimento da qualidade e a exigência de habilitação de todos os licitantes antes da análise das propostas são exemplos desse controle excessivo dos processos, muitas vezes prejudicando os resultados desejados (Forni & Varella, 2019).

Além disso, as deficiências na Gestão de Fornecedores também representam um desafio para alcançar a eficiência no setor de compras públicas. A gestão inadequada de fornecedores pode resultar em atrasos nas entregas, produtos de baixa qualidade e custos adicionais para o governo (Padilha, De Araújo & De Souza, 2018; De Araújo & De Jesus, 2018; De Carólis, 2018).

Uma alternativa para lidar com esse desafio é aprimorar o sistema de governança, como sugerido por Padilha, De Araújo e De Souza (2018). Os autores destacam que, diante das dificuldades inerentes ao processo de compras públicas, torna-se necessário adotar mecanismos que aumentem a transparência e a segurança nas transações. Isso envolve a coleta de informações mais precisas, a inclusão de cláusulas protetivas nos contratos e o fortalecimento do controle institucional, medidas que podem reduzir riscos,

ainda que acarretem custos adicionais.

Foi destacada a falta de preparo adequado dos profissionais responsáveis pelas aquisições governamentais como um obstáculo que pode afetar a eficácia e a excelência dos procedimentos (Doguchaeve & Katrashova, 2022). Uma possível abordagem para mitigar essa questão é a revisão dos métodos empregados na especificação de produtos e serviços, juntamente com investimentos em capacitação (Padilha, De Araújo & De Souza, 2018).

A estrutura organizacional das instituições pode influenciar significativamente a eficiência das compras públicas, especialmente quando excessivamente burocrática. A falta de definição de prioridades e a complexidade dos processos podem comprometer a agilidade e a eficácia das aquisições. Diversos estudos destacam a importância da estrutura organizacional para a eficiência dos procedimentos de compra (Ele, Milne & Ataullah, 2023; Boechat, Cunha & Gasser, 2023; Malacina et al., 2022). Além disso, o excesso de burocracia tem sido apontado como um desafio relevante, uma vez que a participação de múltiplos órgãos de controle pode tornar os processos mais morosos e menos eficazes (Dmytryshyn et al., 2018)."

Segundo Malacina et al. (2022), demonstrar a eficácia dos contratos públicos é um desafio, já que as organizações públicas não têm como objetivo principal a competição e o lucro. Além disso, a presença de muitos órgãos de controle acaba reduzindo a eficácia dos procedimentos de contratação pública (Dmytryshyn et al., 2018).

Pereira et al. (2022) ressaltam que as compras públicas devem ser mais do que apenas um processo isolado, sendo essencial garantir que os recursos adquiridos contribuam de forma positiva para o desempenho das funções da Administração Pública. Eles destacam que um planejamento adequado das compras, aliado ao comprometimento de todos os envolvidos em cada etapa do processo, pode ser fundamental para melhorar a gestão dos gastos públicos.

Garantir a eficiência nas compras públicas é crucial para assegurar o uso transparente e eficaz dos recursos governamentais. Para enfrentar os desafios nesse setor, é fundamental adotar medidas que simplifiquem os processos, promovam a

transparência, aprimorem a gestão de fornecedores, capacitem os profissionais envolvidos e estabeleçam um planejamento estratégico eficiente. Somente dessa forma será possível assegurar uma gestão responsável e eficaz dos recursos públicos, o que contribuirá para o desenvolvimento econômico e social do país.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão sistemática da literatura sobre eficiência e eficácia nas compras públicas por meio do pregão eletrônico, proporcionou uma visão abrangente do estado atual da pesquisa nesse campo. Ao analisar os estudos acadêmicos no período de 2018 a 2023, foram identificadas diversas temáticas centrais que refletem os desafios e oportunidades enfrentados pelo setor.

As principais temáticas dos artigos encontrados abrangem desde Legislação e Regulamentação até Inovação e Tecnologia, refletindo a complexidade e a amplitude das questões envolvidas nas compras públicas. Dentre essas temáticas, destaca-se a busca pela eficiência e eficácia, evidenciada pela investigação de práticas de gestão, avaliação de desempenho e estratégias para otimização de recursos.

A transparência emergiu como um aspecto crítico para aumentar a eficiência e a competição no sistema de compras públicas, conforme destacado por vários estudos. Além disso, a inovação e a tecnologia foram reconhecidas como ferramentas essenciais para modernizar os processos de aquisição, com o pregão eletrônico sendo amplamente reconhecido como um mecanismo eficiente para aumentar a competição e reduzir despesas.

A Lei N.º 14.133/2021 representa um marco regulatório significativo no Brasil, visando aprimorar a transparência e a agilidade nos processos de licitação. No entanto, desafios como o excesso de burocracia, corrupção e falta de capacitação adequada dos profissionais responsáveis pelas aquisições governamentais ainda persistem. Ademais, é importante ressaltar que a Lei é relativamente recente e ainda necessita ser plenamente avaliada para confirmar sua eficácia.

Diante desses desafios, é fundamental aprimorar o sistema de governança e

investir na capacitação dos profissionais envolvidos. Além disso, a incorporação de critérios de sustentabilidade e responsabilidade social nas compras públicas pode contribuir para práticas mais éticas e sustentáveis na gestão dos recursos públicos.

Em síntese, esta revisão da literatura fornece uma base sólida para futuras pesquisas e destaca a necessidade de abordagens integradas para enfrentar os desafios existentes. Espera-se que este trabalho oriente pesquisadores e formuladores de políticas públicas na busca por soluções inovadoras que promovam a eficiência e eficácia das compras públicas, tanto no contexto nacional quanto internacional.

REFERÊNCIAS

- ALANZI, Awad Ali (2021). Saudi Procurement System and Regulations: Overview of Local and International Administrative Contracts. *Laws, Arábia Saudita*, v. 10, n. 37, p. 1-15, mai./2021.
- ALMEIDA, A. A. M. D; SANO, Hironobu (2017). Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 89-106, jun./2017.
- ARAI, Koki; MORIMOTO, Emi (2020). Case study in Shikoku: changes in the bidding behaviour of businesses. *International Journal of Construction Management*, Japão, v. 23, n. 2, p. 225-233, dez./2020.
- ARANTES, Amílcar; ALHAIS, Andreia Frias; FERREIRA, L. M. D. (2022). Application of a purchasing portfolio model to define medicine purchasing strategies: An empirical study. *Socio-Economic Planning Sciences*, Portugal, v. 38, n. 1, p. 1-11, abr./2022.
- ARAUJO, P. M. C. D; JESUS, R. G. D. (2018). Processo licitatório tipo menor preço e eficiência em compras públicas. *Revista Principia*, João Pessoa, v. 41, n. 1, p. 24-38, mar./2018.
- ARAÚJO, J. V. G. A. et al. (2023). Multi-criteria Decision Support Method AHP-TOPSIS-2N applied in bids to improve the control of public expenses. *Procedia Computer Science*, Rio de Janeiro, v. 221, n. 1, p. 362-369, jul./2023.
- BASSO, Leonardo J.; ROSS, Thomas W. (2018). “Bidding the project” vs. “bidding the envelope” in public sector infrastructure procurements. *Transport Policy*, Canadá, v. 64, n. 1, p. 61-75, jan./2018.
- BAUHR, M. et al. (2019). Lights on the shadows of public procurement. *Governance*, Itália, v. 1, n. 1, p. 1-49, ago./2019.

BAILY, P. J. H.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. (2000). *Compras: Princípios e Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

BENTO, F. J. D. S. et al. (2023). ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DAS COMPRAS PÚBLICAS EM UM MUNICÍPIO DO ALTO OESTE POTIGUAR. *Revista Foco*, Curitiba - PR, v. 16, n. 8, p. 1-23, ago./2023.

BOECHAT, Gabriela; GASSER, M. A. C. E. U. (2023). *Compras Públicas e Tecnologia: uma agenda de investigação*. 16ª Conferência Internacional sobre Teoria e Prática de Governança Eletrônica, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 167-175, set./2023.

BORGES, L M; WALTER, F; SANTOS, L C. (2016). Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compras. *HOLOS*, Paraíba - RN, v. 1, n. 32, p. 231-252, jan./2016.

BRASIL (2023). CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 5 nov. 2023.

BRASIL (2023). LEI N.º 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm. Acesso em: 5 nov. 2023.

BRASIL (2023). LEI N.º 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 5 nov. 2023.

BRASIL (2019). *Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU*. 4. ed. Brasília - DF: Tribunal de Contas da União, 2010. p. 1-914.

BRASIL (2023). Ministério da Economia. Painel de Compras do Governo Federal. Disponível em: <https://paineldecompras.economia.gov.br/processos-compra>. Acesso em: 14 dez. 2023.

COSTA, Renato Eliseu; BUENO, R. L. P; HOLLNAGEL, Heloisa Candia (2019). *Compras Governamentais: Panorama atual e desafios*. Revista Científica Hermes, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 51-75, jan./2019.

CHAVES et al. (2014). *Compras Governamentais sob a ótica da avaliação do desempenho: um mapeamento do tema conforme as delimitações postas pelos pesquisadores*. Revista Gestão e Regionalidade, Santa Catarina, v. 30, n. 90, p. 32-49, out./2014.

CRUZ, E. C. D; OLIVEIRA, Thiago De; GURGEL, André Moraes (2020). *Desenvolvimento de um framework para o planejamento de compras públicas: Estudo em uma Universidade Federal*. Revista de Gestão e Projetos, Brasil, v. 11, n. 3, p. 94-116, nov./2020.

DAMASCENO, Rafael Alves (2021). *Melhoria da eficiência de compras públicas na Universidade Federal do Cariri: Plano de ação para implementação de estratégias*

mediante o caminho metodológico do Design Science Research. Projeto de Intervenção apresentado ao Mestrado Profissional em Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal - RN, p. 1-157, nov./2021.

DARUSSALAM et al. (2023). Smart contracts for creating transparent transactions to reduce corruption. 24th Annual International Conference on Digital Government Research, Estados Unidos, v. 1, n. 1, p. 1-7, jul./2023.

DECAROLIS, Francesco (2018). Comparing Public Procurement. International Economic Review, Itália, v. 59, n. 2, p. 391-419, mai./2018.

DMYTRYSHYN, B. et al. (2018). Practical aspects of assessing the efficiency of the modern system of public procurement in Ukraine. Problems and Perspectives in Management, Ucrânia, v. 16, n. 2, p. 353-363, jun./2018.

DOBROTĂ, E. et al. (2022). Electronic Signature as a Tool for Improving the Efficiency of Public Procurement. Economics, Romênia, v. 6, n. 1, p. 31-43, jun./2022.

DOGUCHAEVA, Svetlana; ZUBKOVA, Svetlana; KATRASHOV, Yuliya (2022). Blockchain in public supply chain management: advantages and risks. Transportation Research Procedia, Russia, v. 1, n. 63, p. 2172-2178, jan./2022.

DOURADO, T. F. D. S; MENEZES, E. V. D. A. (2023). Há resistência das administrações públicas municipais ao pregão eletrônico: Grau de adesão à forma eletrônica e critérios para escolha de plataforma no estado de Pernambuco. Revista Controle, Fortaleza, v. 21, n. 2, p. 399-434, jul./2023.

DRO, I. et al. (2020). Audit Assessment of the Effectiveness of Public Procurement Procedures. Independent Journal of Management and Production, Ucrânia, v. 12, n. 3, p. 85-107, dez./2020.

EMERY, Thomas; MÉLON, Lela; SPRUK, Rok (2022). Does e-procurement matter for economic growth? Subnational evidence from Australia. Quarterly Review of Economics and Finance, Austrália, v. 89, n. 1, p. 318-334, set./2022.

FERNANDEZ, Rodrigo Nobre; MEDEIROS, N. X. D. (2018). Licitações e Eficiências em Compras Públicas: Um Estudo de Caso para a Universidade Federal de Pelotas. Economic Analysis of Law Review, Brasília, v. 9, n. 3, p. 208-228, set./2018.

FERREIRA, Carlos (2023). Participação estrangeira em licitações federais: uma abordagem quantitativa utilizando Painel de Compras. Revista Do Serviço Público, Portugal, v. 72, n. 4, p. 779-802, mar./2023.

FORNI, J. P. G; VARELLA, Marcelo Dias (2019). A Contribuição do Orçamento Sigiloso para a Eficiência das Licitações e Contratações Públicas: Uma análise a partir das decisões do TCU. Revista Opinião Jurídica, Fortaleza, v. 17, n. 26, p. 42-62, nov./2019.

GARCIA, Cordélia Lopes (2022). Eficiência em processos de compras públicas diante da instrução normativa Nº 1, de 4 de abril de 2019: Um estudo em uma instituição de ensino

superior. Artigo Acadêmico apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, Uberlândia - MG, p. 1-27, mar./2022.

GOMES, Wesckley Faria; JÚNIOR, Methanias Colaço (2022). Applications of Artificial Intelligence for Auditing and Classification of Incongruent Descriptions in Public Procurement. XVIII Brazilian Symposium on Information Systems (SBSI), Curitiba, p. 1-8, mai./2022.

GONÇALVES, M. D. S; FIGUEIREDO, Paulo S. (2022). Determinantes dos Prazos das Compras Públicas por meio de Pregão Eletrônico. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 1-21, out./2022.

GOVINDANA, K. et al. (2023). Blockchain technology as a strategic weapon to bring procurement 4.0 truly alive: Literature review and future research agenda. Transportation Research, Austrália, v. 181, n. 1, p. 1-22, dez./2023.

HE, Chusu; MILNE, Alistair; ATAULLAH, Ali (2023). What explains delays in public procurement decisions?. Economic Modelling, Reino Unido, v. 1, n. 1, p. 1-13, jan./2023.

JOHNSON, P. Fraser; KLASSEN, Robert D. (2021). New directions for research in green public procurement: The challenge of inter-stakeholder tensions. Cleaner Logistics and Supply Chain, Canadá, v. 3, n. 1, p. 1-7, dez./2021.

KALETNIK, Hryhorij; ZDYRKO, Nataliya (2019). Public procurement in Ukraine as a state governance instrument: evaluation, control, improvement. Economic Annals-XXI, Ucrânia, v. 179, n. 10, p. 80-90, jan./2019.

KALYUZHNOVA, Yelena; AZHGALIYEVA, Dina; BELITSKI, Maksim (2022). Public Policy Instruments for Procurement: An Empirical Analysis . Technological Forecasting & Social Change, Cazaquistão, v. 176, n. 1, p. 1-12, jan./2022.

KIKAVETS, Vitaly V. (2023). Public procurement in Russia: concept and content. RUDN JOURNAL OF LAW, Rússia, v. 27, n. 2, p. 397-420, jun./2023.

KITCHENHAM, B., CHARTERS, S. (2007) Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering EBSE 2007-001, Keele University and Durham University Joint Report.

LUO, Y. et al. (2022). Blockchain-based Biddings Protocol for Cyber-Physical System. Journal of Network Intelligence, China, v. 8, n. 1, p. 211-223, jul./2022.

MACIEL, G. H. C. D. P. (2022). A eficiência nas contratações públicas: Uma análise da fase interna das licitações. Trabalho final de dissertação Multipaper apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Brasília - DF, p. 1-106, nov./2022.

MADUREIRA, Claudio; ARAUJO, C. A. L. (2021). Licitações, contratos e Modelo Brasileiro de Processo: notas sobre a viabilidade da utilização de ferramentas processuais

para conferir maior eficiência às aquisições públicas. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 11, n. 3, p. 96-116, dez./2021.

MALACINA, I. et al. (2021). Capturing the value creation in public procurement: A practice-based view. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Finlândia, v. 28, n. 1, p. 1-24, dez./2021.

PADILHA, Angélica; ARAÚJO, E. C. D; SOUZA, J. P. D. (2018). Influência das incertezas nas contratações públicas por intermédio do pregão eletrônico. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 67-84, jan./2018.

PEREIRA, V. J. et al. (2022). Cost management in the supply chain: An analysis of the costs of different types of municipal procurement. *Social Sciences & Humanities Open*, Londrina, v. 5, n. 1, p. 1-7, mar./2022.

PIMENTA, Fábio Bruno (2022). Indicadores de desempenho em compras públicas: revisão da literatura e proposta de aplicação no Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, Volta Redonda - RJ, p. 1-103, nov./2022.

QUEIROZ, A. et al. (2022). Análise das aquisições públicas de medicamentos com eficiência mito ou realidade: Relato de experiência de uma instituição pública. *Hematol Transfus Cell Ther*, Rio de Janeiro, p. 602-603, dez./2022.

REIS, J. H. O. D. (2017). Gestão de compras públicas: Uma proposta para melhorar o processo de compras em um setor de saúde pública. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPP da UFAM como requisito para obtenção do título Mestre em Engenharia de Produção, Manaus - AM, p. 1-95, jan./2017.

RELÚCIO, Floradel S. (2020). Unified Modeling and Framework Design on Procurement Data Standards Implementation. 6th International Conference on Computing and Data Engineering, China, p. 126-130, jan./2020.

ROSSET, A. C. S. et al. (2020). Gerenciamento de aquisições no setor público segundo o PMBOK: Estudo de caso em uma empresa pública. *Revista Gestão e Organizações*, Paraíba, v. 5, n. 4, p. 34-59, jul./2020.

SANTOS, F. V. L. (2019). Centralização de compras públicas: A experiências da empresa brasileira de serviços hospitalares (EBSERH). Dissertação apresentado ao Programa de Mestrado em Governança e Desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública, Brasília - DF, p. 1-257, nov./2019.

SICILIANA, L. et al. (2023). AI-based decision support system for public procurement. *Information Systems*, Itália, v. 1, n. 119, p. 1-16, set./2023.

SINGH, Pratik Kumar; CHAN, Shiau Wei (2022). The Impact of Electronic Procurement Adoption on Green Procurement towards Sustainable Supply Chain Performance- Evidence from Malaysian ISO Organizations. *Journal of Open Innovation*, Malásia, v. 8, n. 61, p. 1-27, mar./2022. SOARES, J. C. A; MOTA, F. P. B; BARBOZA, S. I. S. (2022). A

Zona de Conforto da Burocracia: Governança no Processo de Compras Públicas. Revista Alcance, Itajaí - SC, v. 29, n. 3, p. 328-342, set./2022.

STURMER, R. A. et al. (2021). Compras públicas: uma revisão sistemática dos riscos e desafios. AtoZ, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 1-11, jun./2021.

SYNYUTKA, Nataliya; KURYLO, Oksana; BONDARCHUK, Mariya (2019). Digitalisation of public procurement: The case study of Ukraine. Annales Universitatis Mariae Curie-Sklodowska Lublin, Ucrânia, v. 13, n. 3, p. 1-11, jan./2019.

TITL, Vitezslav; WITTE, Kristof De; GEYS, Benny (2021). Political donations, public procurement and government efficiency. World Development, República Checa, v. 148, n. 1, p. 1-11, ago./2021.

VAQUEIRO, R. D. et al. (2023). Machine Learning Applied to Open Government Data for the Detection of Improprieties in the Application of Public Resources. XIX Brazilian Symposium on Information Systems, Maceió, v. 1, p. 213-220, mai./2023.

WANG, Qi; ZHANG, Renjie; LIU, Junqi (2020). Price/time/intellectual efficiency of procurement: Uncovering the related factors in Chinese public authorities. Journal of Purchasing and Supply Management, China, v. 26, n. 1, p. 1-15, abr./2020.

ZOCKUN, Carolina Zancaner; CABRAL, Flávio Garcia (2021). Da eficácia das normas previstas na Nova Lei de Licitações (Lei N.º 14.133/2021): análise do PNCP, do SRP e do Registro Cadastral. Revista de Direito Econômico e Socioambiental, Curitiba, v. 12, p. 101-123, abr./2021.

Artigo – Estado, Organizações e Sociedade.

Homem Parentético de Alberto Guerreiro Ramos: uma revisão bibliográfica da literatura científica mundial

Nome: Errol Fernando Zepka Pereira Junior ¹
Instituto Federal do Rio Grande do Sul
e-mail: fernando.zepka@rolante.ifrs.edu.br

Nome: Gabriel Guerra Braga Pereira ²
Universidade Federal do Rio Grande
e-mail: adm.pereiraggb@gmail.com

Nome: Theodora Lucas Holz ³
Universidade Federal do Rio Grande
e-mail: theodora.holz@gmail.com

RESUMO

Mediante a existência da lacuna de pesquisa identificada, destaca-se a ausência de estudos sobre as reverberações acadêmicas e literárias do conceito de "homem parentético" de Alberto Guerreiro Ramos na literatura científica global e nacional. Como objetivo geral, a pesquisa realiza uma análise bibliométrica dos artigos que utilizaram os termos "parenthetical man" e "homem parentético" nas bases de dados mundiais, desde os anos 1963 até 2023. Quanto a metodologia utilizada, segue-se a estrutura de Roesch (2005), delimitando-se a pesquisa com propósito básico, caráter quantitativo, delineamento descritivo e tendo seus dados coletados e analisados respectivamente por meio de pesquisa bibliográfica e análise bibliométrica. Como principais resultados obtidos, nota-se aumento significativo no interesse acadêmico a partir de 1993, com um crescimento acentuado após o ano 2015, sugerindo uma relação direta com o centenário de nascimento de Alberto Guerreiro Ramos. A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) se destaca como a principal instituição produtora de trabalhos sobre o tema, com José Francisco Salm como o orientador mais prolífico. Ariston Azevedo (UFRGS) surge como principal autor do tema, visto que o falecimento de Guerreiro Ramos aconteceu em 1981. Como contribuição principal destaca-se o fortalecimento da base teórica e material bibliométrico sobre o conceito de "homem parentético", evidenciando sua interdisciplinaridade e relevância nas ciências sociais aplicadas.

Palavras-chave: Homem parentético. Alberto Guerreiro Ramos. Bibliometria. Teoria da Administração.

ABSTRACT

In view of the research gap identified, the absence of studies on the academic and literary reverberations of Alberto Guerreiro Ramos' concept of "parenthetical man" in global and national scientific literature stands out. As a general objective, the research carries out a bibliometric analysis of the articles that used the terms "parenthetical man" and "parenthetical man" in world databases, from 1963 to 2023. As for the methodology used, it follows the structure of Roesch (2005), delimiting the research with a basic purpose, quantitative character, descriptive design and having its data collected and analyzed respectively through bibliographic research and bibliometric analysis. The main results obtained show a significant increase in academic interest from 1993 onwards, with a sharp rise after 2015, suggesting a direct relationship with

¹ Mestre em Administração (FURG); MBA em Gestão estratégica de Negócios (Unopar); Especialista em Ciência Política (Uniassevi); Aperfeiçoado em Tecnologias na Educação (IFMG); Aperfeiçoado em Como ensinar a distância (Uniassevi), Bacharel em Administração (FURG) e Licenciado em História (Uniassevi). Professor do Instituto Federal do Rio Grande do SUL (IFRS), Campus Rolante.

² Bacharel em Administração (FURG); Atualmente é estudante do Mestrado em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande (PPGA/FURG)

³ Bacharel em Administração (FURG); Atualmente é estudante do Mestrado em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande (PPGA/FURG)

the centenary of Alberto Guerreiro Ramos' birth. The Federal University of Santa Catarina (UFSC) stands out as the main institution producing work on the subject, with José Francisco Salm as the most prolific supervisor. Ariston Azevedo (UFRGS) emerges as the main author on the subject, since Guerreiro Ramos died in 1981. His main contribution is the strengthening of the theoretical basis and bibliometric material on the concept of "parenthetical man", evidencing its interdisciplinarity and relevance in applied social sciences.

Keywords: Parenthetical man. Alberto Guerreiro Ramos. Bibliometrics. Theory of Administration

[Submetido em 19-09-2024 – Aceito em: 23-06-2025 – Publicado em: 28-06-2025]

1. Introdução

O modelo teórico administrativo clássico foi desenvolvido e amplamente moldado mediante à visão de que o homem possuía como sua principal função vital o cumprimento de regras e a maximização de sua eficiência de contribuição frente ao trabalho, sendo caracterizado como um “homem operacional”. Entretanto, Alberto Guerreiro Ramos relata em sua obra constituída ao final do século XIX, denominada “Modelos de Homem e Teoria Administrativa” que a teoria administrativa vigente não poderia mais legitimar a racionalidade funcional da organização, como era feito amplamente nos tempos passados, visto que no período de sua criação o problema básico era a superação de questões econômicas, como a escassez de bens materiais e serviços elementares (Guerreiro Ramos, 1984).

Desse modo, Guerreiro Ramos (1981) criticava a proposta social hegemônica de que o mercado era o centro de toda e qualquer relação, definindo assim o contexto social como unidimensional e fortalecedor da existência do homem como sendo de função única e exclusivamente operacional. Entretanto, posteriormente, mais precisamente no ano 1984, Alberto Guerreiro Ramos passou a caracterizar e definir o papel do homem mediante seu papel no contexto histórico do qual fazia parte, desenvolvendo assim as categorizações como sendo: homem operacional, homem reativo e sua principal construção: o homem parentético (Guerreiro Ramos, 2022).

Frente à literatura acadêmica, é importante destacar a conclusão apresentada na obra de Juliano, Juliano e Juliano (2021), que ao realizarem uma pesquisa bibliográfica elencando algumas das obras de Guerreiro Ramos, apontam que a teoria organizacional indicada como correta a se seguir pelo autor, segue se encaixando perfeitamente nos contextos modernos atuais, visto que o mesmo, sempre criticou a ciência voltada apenas

para o lucro, defendendo uma ciência organizacional que respeite o desenvolvimento humano e ambiental. Quanto à respectiva metodologia, os autores realizaram uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de resgate da trajetória pessoal e intelectual de Guerreiro Ramos, destacando a relevância de suas contribuições teóricas especialmente quanto à redução sociológica e ao homem parentético. Não foram especificadas o uso de bases de dados bibliométricas ou científicas, sendo analisadas obras do próprio Guerreiro Ramos e estudos de terceiros (acadêmicos e instituições como o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas CPDOC/FGV).

Também, nota-se como importante destacar o esforço de Holz, Pereira Junior e Maia (2023) em investigar o panorama das publicações científicas geradas a partir do conceito de homem parentético. Os autores procederam uma revisão bibliométrica, com o termo em inglês: “parenthetical man”, na base de dados Google Scholar e analisaram a publicação referente ao período 1971-2023, compreendendo 52 anos da publicação de “The parenthetical man”, no Journal of Human Relations, em 1971. Para sua metodologia, os autores realizaram uma pesquisa bibliográfica, posteriormente utilizando a análise bibliométrica. Apenas o Google Scholar (GS) foi utilizado como fonte de dados, sendo utilizado como string o termo “Parenthetical Man” (entre aspas e em inglês). O corpus em questão contou com 78 artigos e a análise quantitativa focou nas seguintes variáveis: número de citações no Google Scholar, tipo de publicação (artigo, livro, dissertação etc.), o ano de publicação (análise temporal), o número de revistas com mais publicações e os autores considerados mais relevantes.

Holz, Pereira Junior e Maia (2023) analisaram os textos destacando os anos de 2006, 2010, 2014 e 2015 com 15 textos publicados em cada um, apresentando uma concentração de publicações em formato de artigo em periódico: 60,25% dos textos. As palavras mais recorrentes dessa publicação concentram-se em “Alberto Guerreiro Ramos” e “homem parentético”, o que é interessante pelo fato de a pesquisa ter se concentrado na busca pelo termo em inglês. Além disso, como periódicos mais profícuos, os autores apontam “Cadernos EBAPE” e “Organizações & Sociedade”. Apresentam também como autores mais produtivos: Ariston Azevedo e Renata Ovenhausen Albernaz (da UFRGS), e Alberto Guerreiro Ramos.

Mediante ao contexto atual do tema em meio ao ambiente científico, nota-se que não existem pesquisas que apontem as reverberações do conceito de homem parentético de Alberto Guerreiro Ramos na literatura científica tanto mundial quanto nacional. Diante dessa perspectiva, surge como problema de pesquisa: quais são os desdobramentos teóricos e acadêmicos do conceito de homem parentético, de Guerreiro Ramos, na literatura científica mundial entre 1963 e 2023, quanto a sua evolução temporal, distribuição temática, produção institucional e relevância nas ciências sociais aplicadas?

Para responder essa pergunta, define-se como objetivo geral da pesquisa: a análise bibliométrica dos artigos que publicaram usando os termos “parenthetical man” e “homem parentético” nas bases de dados mundiais, desde sua primeira aparição em 1963 até o ano 2023. Quanto a sua contribuição, a pesquisa destaca a investigação a respeito dos desdobramentos do conceito de homem parentético a nível mundial de literatura.

Justifica-se tal estudo pois o mesmo contribui como ferramenta de organização da literatura mundial para pesquisadores que se interessem em produzir trabalhos de cunho bibliográfico/bibliométrico ou teórico-empírico a respeito do tema aqui abordado.

2. O homem parentético de Guerreiro Ramos

A partir do término do século XIX, a teoria administrativa e seus ideais clássicos de compreensão do homem frente a seu papel em meio a organização, sofreram um processo de mudança significativa. O modelo de homem considerado “tradicional” no início do século XX era definido como “homem operacional”, segundo Guerreiro Ramos (1984), um recurso organizacional a ser moldado e adaptado em termos de ferramenta operacional. Em outras palavras, o homem operacional era visto como passivo, necessitando receber ordens de determinados membros da cadeia hierárquica organizacional, para se adequar ao trabalho e a máquina produtiva, restringindo-se apenas ao aspecto de sua funcionalidade produtiva como única realidade de realização existente (Guerreiro Ramos, 2022).

À vista disso, a partir do abandono do modelo taylorista, caracterizado por separar concepção de execução, frente a estrutura de trabalho adjacente, a sociedade industrial

passou a ser abundante em produtividade, resolvendo momentaneamente as questões econômicas e, por conseguinte, abrindo espaço para o surgimento dos problemas humanos (Tragtenberg, 1974). Assim, com o surgimento da Escola de Relações Humanas, a partir dos estudos de Elton Mayo em Hawthorne (Colossi, 1978), o homem passou a ser considerado mais complexo do que era visto, desenvolvendo-se então o conceito de homem reativo. A partir desse segundo modelo, o homem trabalhador passa a ser visto como um “ser reativo” que apenas corresponde às demandas do ambiente organizacional do qual faz parte, ignorando a autonomia e porventura a possibilidade de seu crescimento pessoal (Guerreiro Ramos, 2022). A concepção de homem reativo indica um trabalhador mais passivo e condicionado pelo ambiente, enquanto a premissa do homem operacional se baseava em um trabalhador mais pragmático e que ambicionava entregar resultados (Guerreiro Ramos, 1984).

Guerreiro Ramos, no ano de 1984, vai além das definições apresentadas. Sendo simultâneo ao novo reflexo das circunstâncias sociais, onde a sociedade era considerada informada e permissiva a uma maior criticidade de seus membros, o autor defende que o conjunto de mudanças constantes e a revolução tecnológica exacerbaram um novo modelo de consciência, no qual as pessoas passavam a questionar não somente seu papel nas organizações nas quais faziam parte, mas também a própria estrutura organizacionais e o que eles mesmos e a sociedade viam como uma prioridade para si (Guerreiro Ramos, 1984). Dessa construção de pensamento, surge o conceito de homem parentético.

O homem parentético é definido por Guerreiro Ramos (2022) como um modelo de ser humano autônomo, reflexivo e que absorve o contraste dos modelos de homem operacional e homem reativo. Ou seja, alguém com um alto teor de consciência crítica, sendo capaz de abstrair o julgamento social que o circunda e o senso comum, em troca do alcance de um nível cognitivo e de liberdade maior, não sendo passivo frente ao trabalho e as organizações e se distanciando criticamente do ambiente. Todas essas questões permitem que o homem parentético examine sua condição de vida, suas ambições e tudo aquilo que o circunda, separando-se momentaneamente das circunstâncias e não se preocupando se vai ascender organizacionalmente ou não. Seu intuito é influenciar o ambiente em que se encontra, tendo “personalidade autêntica” e reconhecendo a importância do trabalho, da organização e principalmente do papel que possui na mesma

e no âmbito social (Guerreiro Ramos, 2022). A estrutura de compreensão do homem ao longo do raciocínio teórico de Guerreiro Ramos (2022) pode ser observada por meio da figura 1.

Figura 1: Compreensão histórica do homem por Guerreiro Ramos (2022)



Fonte: Autores da Pesquisa (2024)

3. Metodologia

Mediante os procedimentos metodológicos, este artigo se apresenta a partir da estrutura delineada por Roesch (2005), que descreve a pesquisa quanto ao seu propósito, seu caráter, seu delineamento e as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas.

Ao que se refere a seu propósito, a pesquisa se alinha como sendo básica, visto que busca conhecimento em si mesmo (Roesch, 2005). Essa definição de propósito se alinha ao seu objetivo geral, que é definido como: a análise bibliométrica dos artigos que publicaram usando os termos “parenthetical man” e “homem parentético” nas bases de dados mundiais, desde sua primeira aparição em 1963 até o ano 2023.

Com relação ao seu caráter, a pesquisa é classificada como de cunho quantitativo, visto que pode ser caracterizada através de quantificação, tanto nas modalidades de coleta das informações quanto no tratamento das mesmas por meio das técnicas estatísticas (Richardson, 2009). Para o delineamento teórico, se escolheu a pesquisa

descritiva, indicada por Gil (2010), como aquela que possui por objetivo descrever as características de determinada população. No presente estudo, a população é formada mediante o conjunto de artigos que tratam da temática os desdobramentos do conceito de homem parentético, de Guerreiro Ramos, na literatura científica mundial. Quanto à técnica de coleta dos dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, responsável pela obtenção de informações a partir de fontes secundárias já publicadas. A pesquisa bibliográfica é realizada mediante uma base de materiais como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos (Gil, 2010). Para a análise dos dados encontrados, utiliza-se nesse estudo a análise bibliométrica, que possui como objetivo geral fundamentar a pesquisa proposta e alcançar os objetivos delimitados. Para isso, utilizam-se técnicas estatísticas e matemáticas que visam descrever aspectos literários e de outros formatos de comunicação (Araújo, 2006).

Mediante Spinak (1996), a bibliometria é descrita como uma disciplina que estuda o processo de produção científica, relacionando-se ao tema da pesquisa, ao utilizar-se os aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso de informação registrada com o auxílio de métodos matemáticos e estatísticos. Segundo Araújo e Alvarenga (2011), a pesquisa bibliométrica, a partir do levantamento, tratamento e apresentação dos dados, auxilia os pesquisadores a compreenderem o desenvolvimento do conhecimento em um determinado campo de estudos ou em área específica. Bastos e de Oliveira (2015) pontuam que a bibliometria envolve a contagem de atividades bibliográficas e permite o estudo de termos específicos, como instituições, autores, número de citações e demais pontos de interesse para o pesquisador. Sciasci et al. (2012) conceitua a bibliometria como o “estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada, com base em padrões e modelos matemáticos.”

4. Análise bibliométrica das publicações sobre “homem parentético” na literatura científica mundial, entre 1963 e 2023.

A fim de ter um panorama mais amplo e holístico, foi feita uma extensiva busca sobre o conceito de homem parentético, utilizando-se de duas strings de busca: “parenthetical man” e “homem parentético”, em seis bases de dados: Science Direct, Scopus, Web of Science, Scielo, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e

Google Scholar. Souza e Ribeiro (2009) indicam a utilização das bases Science Direct, Scopus, e Web of Science pois elas contemplam um número relevante de periódicos e englobam um número significativo de pesquisas que se relacionam com assuntos voltados às ciências sociais aplicadas, mais especificamente a administração e os negócios (business). Todavia, foram encontrados apenas um texto nestas. Daí, ampliou-se a perspectiva, incluindo também as bases Scielo e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, tendo, esta busca, retornado um total de onze textos. Diante disso incluiu-se a base de dados Google Scholar, tendo, essa sim, um retorno de 447 entradas.

Assim, os 459 textos foram analisados, conjuntamente, por meio da ferramenta Microsoft Excel. Em um primeiro momento foram olhados texto a texto a fim de verificar suas disponibilidades para download de texto integral, bem como as duplicidades. Nessa etapa, 54 textos estavam indisponíveis e 116 eram entradas duplicadas, resultando, assim, em um conjunto de 289 textos, que foram analisados quanto às suas citações, evolução temporal, tipo, autoria, orientação (e coorientação), universidades, programas (e cursos) e palavras-chave. Os dados da primeira limpeza podem ser percebidos a seguir (Tabela 1).

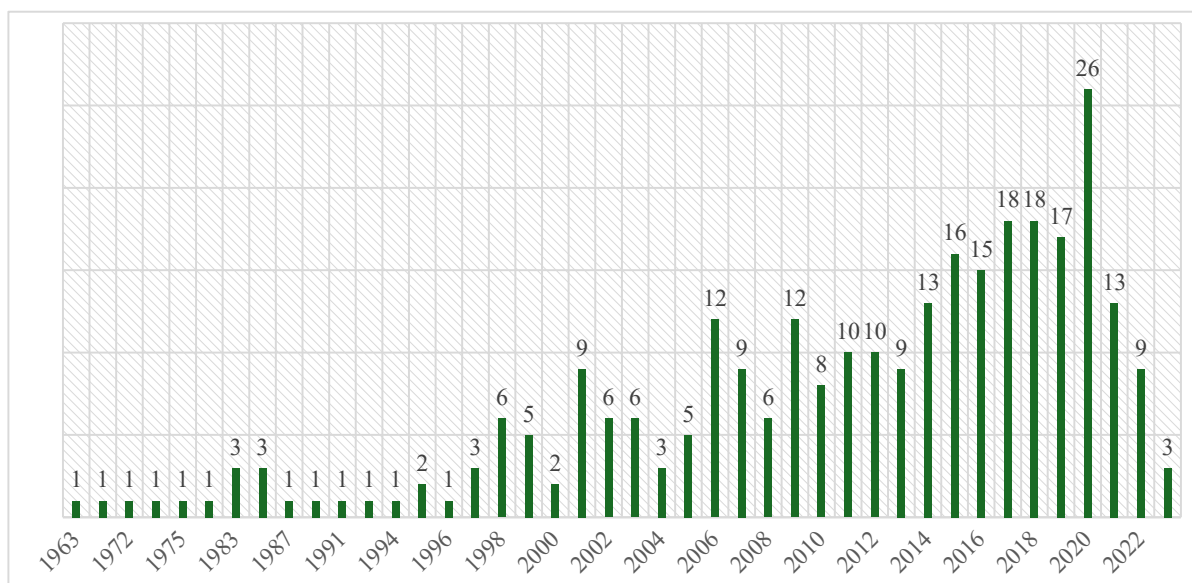
Tabela 1: Buscas "homem parentético" nas bases de dados entre 1963-2023

BASE DE DADOS	QUANTIDADE DE TEXTOS		
	Na base, com cada string de busca		Na base, com as duas buscas
	"parenthetical man"	"homem parentético"	
Scopus	0	0	0
Science Direct	0	0	0
Web of Science	1	0	1
Scielo	4	4	8
Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações	1	2	3
Google Scholar	102	345	447
Total parcial			459
Textos indisponíveis			- 54
Textos duplicados			- 116
Total de textos analisados			289

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na sequência, os textos foram analisados quanto à sua evolução temporal. Destaca-se que não se delimitou temporalidade, a fim de incluir todo o material que fosse possível. Assim, o primeiro texto a aparecer nas buscas é o próprio livro de Guerreiro Ramos (1963). Estes dados são apresentados a seguir (Gráfico 1).

Gráfico 1: Evolução temporal nas publicações sobre "Homem Parentético" entre 1963-2023



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Importante ressaltar que o interesse de pesquisa ganha constância a partir de 1993, uma vez que, ao longo dos últimos trinta anos sempre teve pelo menos um texto acerca da temática. Outro destaque é o crescimento da pesquisa a partir de 2015, esse pode ser em razão do centenário do nascimento de Guerreiro Ramos.

Avançando, procurando determinar os autores mais profícuos para a temática juntou os autores de todos os textos, em análise conjunta com seus orientadores e coorientadores. Chegou-se ao montante de 591 entradas de autores, organizados em repetições: 446 autores. Optou-se por apresentar apenas aqueles que tivessem assinado a autoria de pelo menos três textos: 19 autores, uma vez que, ainda que sejam apenas 4,26% do total de autores, estes representam 111 recorrências de um total de 591, ou seja: 18,78% de toda a publicação analisada. Informações percorridas a seguir (Tabela 2).

Tabela 2: Autores mais profícuos sobre "Homem Parentético" entre 1963-2023

AUTOR	FILIAÇÃO	QTD.	%
-------	----------	------	---

Ariston Azevedo	UFRGS	14	2,37 %
José Francisco Salm	UFSC	13	2,20 %
Sérgio Luís Boeira	UFSC	10	1,69 %
Alberto Guerreiro Ramos		9	1,52 %
Renata Ovenhausen Albernaz	UFRGS	9	1,52 %
Maurício Custódio Serafim	UDESC	7	1,18 %
Laís Silveira Santos	UDESC	5	0,85 %
Luis Moretto Neto	UFSC	5	0,85 %
André Luiz Kopelke	IF-Catarinense	4	0,68 %
João Benjamin da Cruz Júnior	UFSC	4	0,68 %
Julice Salvagni	UFRGS	4	0,68 %
Maria Ester Menegasso	UDESC	4	0,68 %
Mauricio Roque Serva de Oliveira	UFSC	4	0,68 %
Valdir Fernandes	UTFPR	4	0,68 %
Ana Paula Paes de Paula	UFMG	3	0,51 %
Fernanda Geremias Leal	UFSC	3	0,51 %
Fernando Guilherme Tenório	UFRJ; UFT; UFSC; FGV; UNIJUÍ; UASB; e UASC.	3	0,51 %
Gaylord George Candler	UNF	3	0,51 %
Reginaldo Souza Santos	UESB.	3	0,51 %

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A próxima análise buscou identificar o tipo de publicação, no que se percebeu sete tipos de textos: artigos em periódicos, artigos em eventos, livros, trabalhos técnicos e trabalhos acadêmicos (dividindo-se em monografias, dissertações e teses). Importante

explicar que textos de especialização e de graduação foram analisados conjuntamente, em monografias. Dados apresentados a seguir (Tabela 3).

Tabela 3: Tipos de publicações sobre "Homem Parentético" entre 1963-2023

TIPO		QTD.		%
Artigo em periódico		111		38,41%
Trabalhos acadêmicos	Monografia	22	138	47,75%
	Dissertação	78		
	Tese	38		
Artigo em evento		26		9%
Livro		13		4,5%
Trabalho técnico		1		0,35%
Total Geral			289	

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Focalizando os trabalhos acadêmicos, a seguinte análise buscou identificar as IES mais profícuas. Optou-se por apresentar as que tivessem, pelo menos, dois trabalhos acadêmicos: 14 em um total de 34 (41,18%), ao passo que estas detêm 118 (de 138) trabalhos: um total de 85,51% dos trabalhos. Estas estão mais bem apresentadas a seguir (Tabela 4).

Tabela 4: IES (e cursos/programas) mais profícuas sobre "Homem Parentético" entre 1963-2023

IES	CURSOS / PROGRAMAS	QTD.	%
UFSC	Administração; Ciências econômicas; Direito; Engenharia ambiental; Engenharia de produção; Psicologia e Sociologia política.	57	41,30%
FGV	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Administração de empresas; Administração pública e Gestão empresarial).	16	11,59%
UFRGS	Administração; Administração pública; Administração pública e social; e Engenharia de produção.	13	9,42%
UDESC	Administração; Administração de empresas; Engenharia de produção.	6	4,35%
UFF	Administração; Administração pública; Ciências sociais e Sistemas de gestão.	4	2,90%
UFRRJ	Administração; Ciência, tecnologia e inovação em agropecuária; e Desenvolvimento territorial e políticas públicas.	3	2,17%
UNB	Administração; Ciência da informação; e Comunicação Social.	3	2,17%

UCM	Gestão de recursos humanos; e Gestão pública	3	2,17%
UFRN	Odontologia; Ciências Sociais; e Psicologia.	3	2,17%
UFPB	Administração.	2	1,45%
UFSCAR	Sociologia.	2	1,45%
UFCE	Letras; e Saúde Pública	2	1,45%
UP	Administração.	2	1,45%
UTFPR	Administração; Desenvolvimento regional; e Engenharia de produção.	2	1,45%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Destaque, nesse aspecto, para a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), uma vez que, sozinha, traz 57 trabalhos: 41,30%. Na sequência, a pesquisa procurou identificar quais orientadores mais deram suporte à utilização do conceito de homem parentético nos trabalhos acadêmicos. Juntaram-se, nessa etapa orientador e coorientador, o que totalizou 141 entradas, e, organizadas repetições: 106 orientadores. Destes, a Tabela 5, a seguir apresenta 19 daqueles que tenham orientado pelo menos dois trabalhos (17,92%), ao passo que estes totalizam 54 recorrências (em 141): 38,30%.

Tabela 5: Orientadores mais profícuos sobre "Homem Parentético" entre 1963-2023

ORIENTADOR/ COORIENTADOR	AFILIAÇÃO	QTD.	%
José Francisco Salm	UFSC	10	7,09%
Sérgio Luís Boeira	UFSC	4	2,84%
João Benjamin da Cruz Júnior	UFSC	4	2,84%
Fernando Guilherme Tenório	FGV	3	2,13%
Julice Salvagni	UFRGS	3	2,13%
Maria Ester Menegasso	UFSC	3	2,13%
Mauricio Roque Serva de Oliveira	UFSC	3	2,13%
Carlos Eduardo Cavalcante	UFFS	2	1,42%
Eloise Helena Livramento Dellagnelo	UFSC	2	1,42%
Fátima Bayma de Oliveira	FGV	2	1,42%
Lamounier Erthal Villela	UFRRJ	2	1,42%
Nelson Colossi	UFSC	2	1,42%
Nério Amboni	UDESC	2	1,42%
Rolf Hermann Erdmann	UFSC	2	1,42%
Sérgio Luís Boeira	UFSC	2	1,42%
Zuleica Maria Patrício	UFSC	2	1,42%

Ariston Azevedo	UFRGS	2	1,42%
Edvaldo Alves de Santana	UFSC	2	1,42%
Suzana da Rosa Tolfo	UFSC	2	1,42%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Ainda sobre os trabalhos acadêmicos, é importante destacar o de Mauricio Custódio Serafim, uma vez que este traz o conceito de homem parentético tanto em sua dissertação: “A ética no espaço de produção: contribuições da economia de comunhão”, sob a orientação de Álvaro Guillermo Rojas Lezana, para o Mestrado em Engenharia de produção da UFSC, defendida em 2001, quanto em sua tese: “Sobre esta igreja edificarei minha empresa: organizações religiosas e empreendedorismo”, sob a orientação de Ana Cristina Braga Martes, para o Doutorado em Administração de empresas da FGV, defendida em 2008.

Saindo dos trabalhos acadêmicos, procedeu-se a busca pelos periódicos mais profícuos sobre a temática. Organizados os 111 textos, percebeu-se que eram oriundos de 58 periódicos. Optou-se por apresentar apenas as dez revistas que tivessem mais do que um trabalho publicado. Estas dez (em 58): 17,24% são responsáveis por 63 textos (56,76%). Estes dados estão mais bem apresentados a seguir (Tabela 6).

Tabela 6: Periódicos mais profícuos sobre "Homem Parentético" entre 1963-2023

PERIÓDICO	QTD.	%
Cadernos EBAPE	17	15,32%
Revista Brasileira de Administração Política	16	14,41%
Revista de Administração Pública	8	7,21%
Organizações & Sociedade	7	6,31%
Administrative Theory & Praxis	4	3,60%
Revista de Administração Mackenzie	3	2,70%
Ciências da Administração	2	1,80%
Revista Ilha	2	1,80%
Revista Gestão Organizacional	2	1,80%
Revista Gestão Universitária na América Latina	2	1,80%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Destacam-se, os periódicos Cadernos EBAPE e Revista de Administração pública (ambos da FGV) Revista Brasileira de Administração Política (UFBA). Estes três, além de estarem nas três primeiras posições, publicaram edições especiais sobre Alberto Ramos. A Revista de Administração pública: edição v. 12, n. 2, de 1983; já a Cadernos EBAPE: edição v. 13, n. Especial – O centenário de Guerreiro Ramos (2015); e a Revista Brasileira de Administração Política: edição v. 13, n. 1 (2020) – especial Guerreiro Ramos. Na sequência, destacam-se, dentre os 26 artigos em anais de eventos, quais desses são os mais profícuos. Organizados, percebeu-se que os 26 trabalhos foram apresentados em 18 eventos. Destaque para quatro destes (22,22%), ao passo que tiveram mais do que um trabalho em seus anais, totalizando 12 dos textos (46,15%). Estes dados podem ser percebidos a seguir (Tabela 7), destaca-se que se optou por apresentar os eventos como conhecidos: por suas siglas.

Tabela 7: Eventos mais profícuos sobre "Homem Parentético" entre 1963-2023

EVENTO	QTD.	%
SemeAD	5	19,23%
EnANPAD	3	11,54%
CBEO	2	7,69%
Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração	2	7,69%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Quanto às palavras-chave utilizadas nos trabalhos, foram elencadas 657 entradas. Ao organizar repetições, ficaram 476 palavras. Optou-se por apresentar aquelas que tivessem mais do que 3 recorrências cada. Estas 11 palavras (em 476: 2,31%) representam 99 (dentre as 657 entradas): 15,07%. Esses dados são mais bem apresentados a seguir, na Figura 2 e Tabela 8.

Figura 2: [Nuvem de] Palavras-chave mais recorrentes nos trabalhos sobre "Homem Parentético" entre 1963-2023



Fonte: dados da pesquisa (2024).

Tabela 8: Palavras-chave mais recorrentes nos trabalhos sobre "Homem Parentético" entre 1963-2023

PALAVRA-CHAVE	QTD.	%
Guerreiro Ramos (ou Alberto Guerreiro Ramos)	34	5,18%
Homem parentético	11	1,67%
Racionalidade substantiva	10	1,52%
Racionalidade	9	1,37%
Racionalidade instrumental	8	1,22%
Administração pública	5	0,76%
Emancipação	5	0,76%
Redução sociológica	5	0,76%
Estudos organizacionais	4	0,61%
Motivação	4	0,61%
Trabalho	4	0,61%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

As palavras-chave fazem referência direta a termos encontrados no texto “Modelos

de homem e a teoria administrativa” (1972; 1984; 1998): homem parentético, emancipação, motivação e trabalho e ao conjunto da obra de Guerreiro Ramos, como a redução sociológica (1958; 1965; 1996) e termos presentes n’A nova ciência das organizações (1981; 1989; 2022): racionalidade, racionalidade instrumental e racionalidade substantiva.

Por fim, fez-se a análise das citações de cada um dos 289 trabalhos na base de dados Google Scholar. Os onze trabalhos estão apresentados a seguir (Tabela 9).

Tabela 9: Trabalhos sobre "Homem Parentético", mais citados no Google Scholar, entre 1963-2023

TRABALHO	QTD.	%
GUERREIRO RAMOS, A. Modelos de homem e teoria administrativa. Revista de administração pública, v. 18, n. 2, p. 3-12, 1984.	266	13,66%
GUERREIRO RAMOS, A. Uma abordagem crítica das teorias organizacionais centradas no homem: A concepção de Alberto Guerreiro Ramos. In: CARAVANTES, G. R. Teoria geral da administração: pensando e fazendo. Porto. Alegre: AGE, 1998.	165	8,47%
GUERREIRO RAMOS, A. Mito e verdade sobre a revolução brasileira. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.	144	7,40%
GUERREIRO RAMOS, A. Models of man and administrative theory. Public Administration Review, v. 32, n. 3, p. 241-246, 1972.	78	4,01%
ROSA, A. R.; ALCADIPANI, R. A terceira margem do rio dos estudos críticos sobre administração e organizações no Brasil: (re)pensando a crítica a partir do pós-colonialismo. Revista de Administração Mackenzie, v. 14, n. 6, p. 185-215, 2013.	57	2,93%
FARIA, J. H. D. Consciência crítica com ciência idealista: paradoxos da redução sociológica na fenomenologia de Guerreiro Ramos. Cadernos EBAPE, v. 7, n. 3, p. 420-446, 2009.	50	2,57%
LAFFIN, M. De contador a professor: a trajetória da docência no ensino superior de contabilidade. 2002. 203 f. Tese. Doutorado em Engenharia de Produção (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal De Santa Catarina, 2002.	45	2,31%
AZEVEDO, A.; ALBERNAZ, R. A “antropologia” do Guerreiro: a história do conceito de homem parentético. Cadernos EBAPE, v. 4, n. 3, p. 1-19, 2006.	43	2,21%
SALGADO, F. Sumaq Kawsay: the birth of a notion? Cadernos EBAPE, v. 8, n. 2, p. 198-208, 2010.	43	2,21%
MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem Crítica nos Estudos Organizacionais: Concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. Cadernos EBAPE, v. 11, n. 4, p. 503-519, 2013.	41	2,11%
DAVID, E. E. H. Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. 2004. 206 f. Tese. Doutorado em Engenharia de Produção (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal De Santa Catarina,	39	2,00%

TRABALHO	QTD.	%
2004.		
MUZZIO, H. A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. Cadernos EBAPE, v. 12, n. 3, p. 706-718, 2014.	31	1,59%

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Ao fazer isso, os 289 trabalhos somaram 1947 citações na base Google Scholar (nos dias 18-21/08/2023). Optou-se por apresentar apenas os onze primeiros, ao passo que esses (3,81% dos textos) representam 1002 do total de citações (51,46%).

5. Discussão acerca do método bibliométrico nos achados

É importante destacar, inicialmente, que, embora Alberto Guerreiro Ramos tenha falecido em 1982, esta pesquisa inclui obras de sua autoria publicadas postumamente, como é o caso do texto lançado em 1984. Por se tratar de um estudo com enfoque predominantemente bibliométrico-quantitativo, as conclusões aqui apresentadas derivam da análise de um conjunto de publicações selecionadas com base na frequência de citações — critério que, embora metodologicamente legítimo, possui limitações quanto à apreensão do conteúdo conceitual das obras analisadas. Em tempos marcados pela lógica do produtivismo acadêmico e pela dinâmica do mercado editorial científico, recortes fundamentados apenas em métricas quantitativas podem acabar deixando de lado contribuições fundamentais que não alcançaram alta visibilidade por razões alheias ao seu mérito teórico.

Um exemplo notável dessa limitação é a ausência, na amostra analisada, de menções à tradição fenomenológica, especialmente à obra de Edmund Husserl (1859–1938), cujos conceitos de "epoché", intencionalidade da consciência e suspensão do juízo tiveram influência direta na formulação da ideia de “homem parentético” proposta por Guerreiro Ramos. Diversos autores já apontaram essa conexão filosófica em trabalhos que analisam suas obras principais, como *A Redução Sociológica* (1958), *Mito e Verdade da Revolução Brasileira* (1963), *Models of Man and Administrative Theory* (1972) e *The New Science of Organizations* (1981). Compreender essa filiação teórica é essencial para uma leitura mais profunda e fiel ao pensamento guerreirista. Como o próprio autor observa, o termo “parentético” deriva da noção husserliana de colocar o mundo em

suspensão, permitindo que o sujeito se desloque de uma postura imediatista e acrítica — típica da “atitude natural” — para uma postura reflexiva e conceitualmente orientada, a chamada “atitude fenomenológica” (Ramos, 1984, p. 7-8).

Além disso, a escolha de autores, instituições e periódicos com base em um número mínimo de ocorrências pode indicar a difusão quantitativa do conceito, mas não necessariamente sua complexidade teórica ou impacto transformador. Nesse sentido, a expressiva presença da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) na amostra analisada pode ser compreendida à luz da adoção, por parte do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd/UFSC), das ideias de Guerreiro Ramos como fundamento epistemológico em seu projeto político-pedagógico nos anos 1980. Tal contexto pode ter favorecido a formação de uma comunidade acadêmica voltada à continuidade e disseminação de sua obra.

Do mesmo modo, nota-se a ausência, nesta análise, de referências ao importante trabalho desenvolvido pelo Núcleo de Estudos em Administração Brasileira (ABRAS), sediado no PPGAd/UFF. Com mais de três décadas de atuação contínua, esse grupo é reconhecido como o mais antigo entre os que se dedicam aos Estudos Organizacionais no Brasil e tem, como patrono, o próprio Alberto Guerreiro Ramos. Também seria pertinente considerar, em investigações futuras, a relevância do Prêmio CFA Guerreiro Ramos, promovido desde 2010 pelo Conselho Federal de Administração, o qual vem estimulando e ampliando a visibilidade do pensamento guerreirista no campo da Administração pública e privada nacional.

6. Considerações finais

O presente artigo retoma como sendo seu objetivo geral a análise bibliométrica dos artigos que publicaram usando os termos “parenthetical man” e “homem parentético” nas bases de dados mundiais, desde sua primeira aparição em 1963 até o ano 2023. A partir disso, destacam-se como principais resultados segundo a análise bibliométrica efetivada: a evolução temporal de publicações sobre o tema, o conjunto de autores mais profícuos, os tipos de publicações existentes sobre o tema, instituições de ensino superior com maior proficuidade sobre o tema, os orientadores mais profícuos, periódicos acadêmicos com maior taxa de publicação sobre o tema, eventos acadêmicos mais profícuos, o conjunto de

palavras-chave mais recorrente e os trabalhos mais citados no tema e na área.

Desse modo, foi possível identificar que a evolução das publicações sobre o homem parentético de Guerreiro Ramos passou a despertar interesse considerável especialmente a partir de 1993. Destaca-se o significativo crescimento após 2015, sugerindo relação com o centenário de nascimento do autor e apontando, por conseguinte, longevidade de suas ideias no âmbito acadêmico. Quanto aos autores mais profícuos sobre o tema destacam-se Ariston Azevedo (UFRGS) com 2,37 % do total de publicações e José Francisco Salm (UFSC) com 2,20% do total publicado, visto que o próprio Guerreiro Ramos, apesar de cunhar os conceitos do tema “homem parentético”, faleceu no ano de 1981. Mediante aos tipos de publicações sobre o tema, conclui-se que os trabalhos acadêmicos (representados por monografias, teses e dissertações) representam maioria, como sendo 47,5%, sendo seguido por artigos em periódicos, com 38,41% de representatividade.

Ao analisar-se as instituições de ensino superior mais profícuas, aponta-se a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como instituição principal na produção de trabalhos sobre o “homem parentético”, totalizando 57 trabalhos (41,30% do total). José Francisco Salm (UFSC) é apontado como orientador mais profícuo do tema, destacando-se também o trabalho de Maurício Custódio Serafim, visto que incorporou o tema em sua dissertação e em sua tese, aumentando a relevância do tema. Quanto aos periódicos mais profícuos, destacam-se Cadernos EBAPE, Revista Brasileira de Administração Política e Revista de Administração Pública, pois além de terem o maior número de publicações sobre o tema, possuem edições especiais de suas revistas dedicadas a Guerreiro Ramos. Os eventos SemeAD, EnANPAD, CBEO e o Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração se destacam como os mais relevantes entre os eventos.

Por tratar-se de um conceito interdisciplinar, nota-se que o tema “homem-parentético” é facilmente encontrado em materiais de estudo na área de ciências sociais aplicadas, entretanto pouco aparece em pesquisas de administração, visto o parecer crítico assumido do autor. (Boeira et al. 2016)

Por fim, quanto às palavras chaves mais recorrentes, destacam-se os termos “homem parentético”, “racionalidade substantiva” e “redução sociológica”, representando

15,07% das palavras totais analisadas. Além disso, frente aos trabalhos mais citados na área, aponta-se a obra original de Guerreiro Ramos “Modelos de homem e teoria administrativa” como a mais citada dentre as analisadas.

Evidencia-se assim, que a pesquisa tem como intuito contribuir na constituição de conhecimento em forma de base teórica e material bibliométrico, a partir evolução da aplicação do conceito de "homem parentético" de Alberto Guerreiro Ramos ao longo de décadas, além de apontar a relevância do tema quanto a sua capacidade de interdisciplinaridade frente a outras questões sociais existentes. Entretanto, destaca-se como principal limitação teórica, apesar do rigor na seleção de artigos, lacunas na representação de períodos específicos em que a produção acadêmica sobre o conceito pode ter sido mais ou menos relevante, não sendo registrado nas bases analisadas.

Como sugestão para pesquisas futuras, avanços para além da análise descritiva, que explorem segundo a sociologia da ciência de que modo a presença baixa do conceito de “homem parentético” em bases como Scopus e Web of Science revela sobre hierarquias e prestígio na produção científica. Além disso, aponta-se também como sugestão a investigação da natureza das publicações pós-centenário de Guerreiro Ramos, a trajetória de circulação do texto “Models of Man” no Brasil e a formação da UFSC como núcleo de difusão do pensamento do autor. Não obstante, análises de cunho qualitativo que levam em consideração parte da amostra e o uso de bibliografia crítica sobre a recepção da obra tem potencial de enriquecimento da compreensão a respeito dos desdobramentos e usos do conceito ao passar da história.

Referências

- Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: Evolução histórica e questões atuais. Em *Questão*, 12(1), 11-32.
- Araújo, R. F., & Alvarenga, L. (2011). A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 16(31).
- Azevedo, A., & Albernaz, R. (2006). A “antropologia” do Guerreiro: A história do conceito de homem parentético. *Cadernos EBAPE*, 4(3), 1-19.
- Bastos, M. H. R. & de Oliveira, U. R. (2015). Análise de discurso e análise de conteúdo:

Um breve levantamento bibliométrico de suas aplicações nas ciências sociais aplicadas da administração. In XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, Rio de Janeiro.

Boeira, S. L., Kopelke, A. L., Aires, N., & Dias, I. F. (2016). Guerreiro Ramos na UFSC: Memórias de Sinésio Ostroski e a noção de homem parentético. *Ilha: Revista de Antropologia*, 18(1), 67-82.

Colossi, N. (1978). A teoria administrativa e o mito da neutralidade científica (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

David, E. E. H. (2004). Intraempreendedorismo social: Perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina.

Faria, J. H. D. (2009). Consciência crítica com ciência idealista: Paradoxos da redução sociológica na fenomenologia de Guerreiro Ramos. *Cadernos EBAPE*, 7(3), 420-446.

Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Guerreiro Ramos, A. (1958). A redução sociológica: Introdução ao estudo da razão sociológica. Rio de Janeiro: Iseb.

Guerreiro Ramos, A. (1963). Mito e verdade sobre a revolução brasileira. Rio de Janeiro: Zahar.

Guerreiro Ramos, A. (1965). A redução sociológica: Introdução ao estudo da razão sociológica (2ª ed.). Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

Guerreiro Ramos, A. (1972). Models of man and administrative theory. *Public Administration Review*, 32(3), 241-246.

Guerreiro Ramos, A. (1981). A nova ciência das organizações: Uma reconceituação da riqueza nas nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Guerreiro Ramos, A. (1984). Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*, 18(2), 3-12.

Guerreiro Ramos, A. (1989). A nova ciência das organizações: Uma reconceituação da riqueza nas nações (2ª ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Guerreiro Ramos, A. (1996). A redução sociológica: Introdução ao estudo da razão sociológica (3ª ed.). Rio de Janeiro: Editora UFRJ.

Guerreiro Ramos, A. (1998). Uma abordagem crítica das teorias organizacionais centradas no homem: A concepção de Alberto Guerreiro Ramos. In G. R. Caravantes (Ed.), *Teoria geral da administração: Pensando e fazendo* (3ª ed.). Porto Alegre: AGE.

Guerreiro Ramos, A. (2022). A nova ciência das organizações: Uma reconceituação da riqueza nas nações (F. G. Heidemann & A. Azevedo, Trad.). Florianópolis: Enunciado

Publicações.

Holz, T. L., Pereira Junior, E. F. Z., & Maia, T. C. (2023). Parenthetical man, de Alberto Guerreiro Ramos: Análise bibliométrica da publicação científica mundial entre 1971-2023. *Revista Foco*, 16(8), 1-14.

Juliano, R. A. R., Juliano, R. A., & Juliano, F. R. (2019). Um século de Alberto Guerreiro Ramos – Teórico das organizações. *Revista Estudos de Administração e Sociedade*, 4(2), 8-24.

Laffin, M. (2002). De contador a professor: A trajetória da docência no ensino superior de contabilidade (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2013). Abordagem crítica nos estudos organizacionais: Concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. *Cadernos EBAPE*, 11(4), 503-519.

Muzzio, H. (2014). A condição paradoxal da administração de recursos humanos: Entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. *Cadernos EBAPE*, 12(3), 706-718.

Richardson, R. J. (2009). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Roesch, S. M., Becker, G. V., & de Mello, M. I. (2005). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas.

Rosa, A. R., & Alcadipani, R. (2013). A terceira margem do rio dos estudos críticos sobre administração e organizações no Brasil: (Re)pensando a crítica a partir do pós-colonialismo. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(6), 185-215.

Salgado, F. (2010). Sumaq Kawsay: The birth of a notion? *Cadernos EBAPE*, 8(2), 198-208.

Sciasci, V., Garcia, S. F. A., & Galli, L. C. D. L. A. (2012). Posicionamento de marcas globais: Um estudo bibliométrico da produção científica na área. *Revista Brasileira de Marketing*, 11(2), 67-93.

Sousa, M. R. D., & Ribeiro, A. L. P. (2009). Systematic review and meta-analysis of diagnostic and prognostic studies: A tutorial. *Arquivos Brasileiros de Cardiologia*, 92(1), 241-251.

Spinak, E. (1996). *Diccionario enciclopédico de bibliometría, cienciometría e informática*. Unesco.

Tragtenberg, M. (1971). A teoria geral da administração e uma ideologia? *Revista de Administração de Empresas*, 11(4), 7-22.

Resenha.

Negocie Sem Medo: os cinco pilares para construir acordos com confiança.

Nome: Júlio César Amorim Castro ¹
Universidade Estadual de Minas Gerais
e-mail: juliocesarmetal@yahoo.com.br

[Submetido em 10-01-2025 – Aceito em: 29-05-2025 – Publicado em: 28-06-2025]

A referida obra “Negocie Sem Medo: os cinco pilares para construir acordos com confiança”, tem como objetivo simplificar o entendimento técnico do processo de uma negociação, de forma a ser entendível a fim de se criar resultados positivos e exequíveis aos participantes. O autor, Breno Paquelet, é escritor e professor de cursos sobre negociação, mediação e gestão de conflitos, além de ser colunista em alguns veículos da mídia nacional. Portanto ele é especialista sobre o tema proposto no livro: negociação.

O livro se mostra interessante, desde o primeiro capítulo, pelo fato de o autor apresentar de forma simples as nomenclaturas técnicas da negociação. Cheio de exemplos e explicações assertivas, Paquelet não escreve um livro chato e enfadonho, muito pelo contrário. Ao longo dessa obra, o autor apresenta que a negociação se sustenta em pilares que poucos ou nada têm a ver com o arquétipo dominador tão difundido em cursos, workshops, palestras e treinamentos de negociação.

Os pilares propostos, e que correspondem a cada capítulo são: postura, preparação, comunicação, táticas e emoções. Necessário observar que Paquelet, criou esses “pilares” baseados em cursos de negociação, que ele estudou da universidade Harvard, e segundo Breno Paquelet, (2022, p.11), “[...] o desenvolvimento pessoal na área de negociação

¹ Bacharel em administração, pela Universidade Estadual de Minas Gerais, especialista em gestão de negócios pelo IBMEC, Instituto Brasileiro de Mercados Econômicos e Capitais e atualmente mestrando na Miami University of Science and Technology. Professor de administração na UEMG – Universidade Estadual de Minas Gerais

envolve ciclos contínuos de estudos, práticas e autorreflexão. Ao experimentar a negociação, você começará a analisar sua atuação, destacando pontos de melhoria – o que o fará estudar mais, entrando num círculo virtuoso”.

O primeiro pilar, capítulo, é sobre postura, que nada mais é do que a mentalidade com que os negociadores trazem para a negociação. O autor menciona que a negociação não precisa ser um campo de batalha e que as melhores negociações são, geralmente, aquelas que os relacionamentos a longo prazo são efetivados, já que normalmente negocia-se com conhecidos. Aqui o autor cita alguns estudos, de pesquisadores e professores de negociação internacional, e entre as conclusões, alcançadas neste capítulo é de que a geração de valor contribui, de forma fundamental, para que os resultados sejam benéficos e proveitosos para ambos os lados.

Paquelet, ainda apresenta tabelas que fazem o leitor entender a correlação entre relacionamento e resultado, e mais, o que são posições, interesses e necessidades diante de se começar a negociar. Descobrir o real problema a ser resolvido, adicionar variáveis, tornar itens divisíveis em relação ganha-ganha e, buscar soluções criativas, são questões bem discutidas neste capítulo.

O segundo pilar é sobre preparação, questão negligenciada entre os negociadores brasileiros, mas que é preferível realizar uma breve e efetiva do que uma extensa e complexa preparação. Um dos problemas é que, segundo o autor, entre executivos brasileiros dizem que a “experiência”, “jogo de cintura”, “inteligência” e “intuição” são suficientes ao fazerem negociações efetivas. Por mais adverso que seja o ambiente, ao se negociar, o livro mostra claramente que uma preparação pode determinar o sucesso de qualquer negociação.

Nesse momento, se é mostrado os passos para o processo de preparação eficaz, os elementos chaves, de modo a considerar o que é importante, antes, ao se “sentar em uma mesa de negociação”. Identificar as partes, os interesses e as alternativas (internas e externas) deixam o processo mais palpável e visual. Aqui, Pequenet através de diversos exemplos, mostra como se deve criar o tão famoso BATNA (best alternative to a negotiated agreement) e ainda, o autor deixa claro que ter empatia é fundamental, visto que, em uma transação comercial a melhor alternativa externa não é aquela que uma

única parte considera como justo, mas sim o que alguém efetivamente estaria disposto a pagar pelo o que você tem a oferecer.

No terceiro pilar, e não menos importante, é a comunicação. A forma como os interlocutores se comunicam, desde a escolha do meio e sua conexão, determina a qualidade do resultado sobre os produtos, serviços ou soluções que forem negociados. Neste capítulo o autor deixa claro que negociadores que fazem inteligentes perguntas, com o objetivo de entender os reais problemas dos interlocutores, não apenas agregam mais valor em suas propostas, mas tornam mais eficazes seus resultados.

O ouvir, o falar, o espelhamento e a identificação do perfil do interlocutor são alguns subtítulos trabalhados pelo autor para o entendimento da comunicação. Um ponto interessante é quando se é apresentado um quadrante, sobre quatro estilos de comunicação em que se pode categorizar: analítico, afável, pragmático e pessoal a relação entre, emissor e interlocutor. Estratégias de criação de perguntas e os cuidados e pontos de atenção sobre o ambiente de negociação são outras questões discutidas neste capítulo.

No quarto pilar, chegamos em táticas. Segundo Breno Paquelet, (2022, p.103), “[...] toda tática depende da singularidade das pessoas envolvidas, da forma como é aplicada, da percepção dos interlocutores e do contexto. Ou seja, a tática certa usada de forma errada, no momento inoportuno, pode ser desastrosa e gerar resultados piores do que se não tivesse sido usada tática alguma”. Aqui o autor deixa claro, diante de muitos exemplos práticos, como a influência e a persuasão impactam na negociação. Além de ressaltar que quando se tenta criar conexão, o que era complexo pode se tornar simples, desde que se explore e crie alternativas de solução ou oportunidades em relação “ao produto que se quer negociar”.

Os exemplos, aqui mencionados neste pilar, vão ao encontro de se mostrar dados quantitativos, storytelling, e todos os cuidados que se deve ter ao apresentar as propostas, a forma e o “espaço/vácuo” de barganha, que se deve ter, ao “caminhar” a negociação para o fechamento de uma solução. Pequenet desmistifica termos técnicos e fala sobre, por exemplo, formas de ancoragem, além de uma questão que os negociadores muito têm dificuldades: as concessões. Técnicas e táticas sobre como se fazer concessões são discutidas nesse capítulo de forma brilhante. Saber trabalhar com mentiras e com a

falta de confiança, também se é apresentado e torna mais rico o entendimento sobre as táticas no processo de negociação.

No último capítulo, e pilar, o autor cita as emoções. São as emoções que podem destruir ou ainda contribuir para a geração de valor ao final de uma negociação. Aqui, Paquelet cita diversos livros e pesquisas sobre neurociência e estudos científicos que indicam a importância de saber ter equilíbrio, inteligência emocional e saber trabalhar as emoções junto com as pessoas. O que no dia a dia requer prática, autorreflexão, empatia e habilidades emocionais para que, o processo de negociação não se torne um ringue, mas sim uma oportunidade de criação de alternativas e soluções para se criar valor para ambos ao negociarem. Sempre existe uma oportunidade de se apresentar e essa apresentação requer saber lidar com emoções.

No princípio, os estudos da negociação e da ciência da administração, mencionava-se que as escolhas deveriam ser racionais, de caráter objetivo e direto, a desconsiderar a subjetividade, as emoções e as externalidades. Atualmente os estudos mostram que quase todas as escolhas são impactadas por questões emocionais. Ansiedade, medo, expressões, tom da voz e comportamentos são bem explanados neste capítulo. Os processos assertivos e não agressivos são apresentados de modo que o objetivo de uma negociação deve ser, sempre, o de gerar valor, “construir pontes, não muros”. Observação: o autor deixa claro que esse objetivo nem sempre é alcançado.

O livro “Negocie Sem Medo: os cinco pilares para construir acordos com confiança”, cumpre com um objetivo importantíssimo: tornar entendível, simples (mas não simplório) o entendimento de como se negociar com eficiência. Uma obra que merece ser estudada por todos aqueles que não apenas vendem e compram, mas em cursos de graduação, e até mesmo pós-graduação que ensinam disciplinas de negociação e gerenciamento de conflitos, como: administração, relações internacionais, publicidade, serviço social, psicologia, engenharia e até mesmo, em governança corporativa de empresas privadas e instituições públicas. Bibliografia recomendada, também, para a área militar, serviços de embaixadas, relações públicas e delegações de acordos comerciais (diplomatas e políticos).

Nós conseguimos aquilo que negociamos. Se negociação é uma palavra que tem em seu significado a negação ao ócio, nada mais importante sabermos como negociar com

maestria, um trabalho que requer, por parte de não apenas gestores, estudos ao longo dos anos e muita prática. Esse livro se apresenta como uma rica fonte de ensinamentos sobre um tema desde sempre relevante, quanto atual: a negociação.

Referências

- Carter, Alexandra. (2020). Ask for more: 10 questions to negotiate anything. Nova York: Simon & Schuster.
- Daniel Goleman. (1996). Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Deepak Malhotra. (2016). Acordos quase impossíveis. Rio de Janeiro: Bookman.
- Lax, D. A. e Sebenius, J. K. (2009). Negociação 3-D: ferramentas poderosas para modificar o jogo nas suas negociações. Porto Alegre: Bookman.
- Leigh Thompson. (2007). The truth about negotiations. Nova York: FT Press.
- Malhotra, D. e Bazerman M. (2007). Negotiation genius. Nova York: Bantam.
- Paquelet, B. (2022). Negocie Sem Medo: os cinco pilares para construir acordos com confiança. 1a edição. São Paulo: Portifólio-Penguin,
- Pink, Daniel H. (2019). Vender é humano. Rio de janeiro: Sextante.
- Stuart, Diamond. (2012). Consiga o que você quer. Rio de Janeiro: Sextante.
- Ury, William. (2018). Como chegar ao sim. Rio de janeiro: Sextante.
- Voss, Chris. (2019). Negocie como se sua vida dependesse disso. Rio de Janeiro: Sextante.