

SUSTAINABLE BUSINESS

INTERNATIONAL JOURNAL



REVISTA CIENTÍFICA - ISSN 1807-5908

V. 1 N. 100 (2025); EDIÇÃO SBIJOURNAL (JAN-ABR)

RUA MARIO SANTOS BRAGA, 30

PRÉDIO 1

VALONGUINHO CENTRO NITERÓI

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE





Sobre a Revista

A Revista Eletrônica SBIJ – Sustainable Business International Journal –tem como missão contribuir para o entendimento aprofundado da Gestão do Conhecimento nas Empresas, mediante a divulgação de trabalhos de pesquisa e de análises teóricas que possam subsidiar as atividades acadêmicas e a ação administrativa em organizações públicas e privadas.

O público-alvo é constituído de profissionais da academia e de outras organizações públicas e privadas, interessados no diálogo e na inovação em Gestão do Conhecimento. Clareza, concisão e objetividade na redação do texto são essenciais, considerando o público-alvo e as normas da ABNT.

Cabe aos pareceristas criticar, exclusivamente, os trabalhos, sendo vedadas considerações pessoais quanto aos autores, ou posicionamentos parciais que restrinjam a produção de conhecimento de matriz multidisciplinar, a liberdade de expressão e autonomia do pesquisador. O conteúdo e informações relativas aos autores é de exclusiva responsabilidade destes não cabendo a revista quaisquer responsabilidade no caso de informações não verdadeiras sobre o autor(es), sua formação, instituição informada etc.

Os artigos, documentos, notas e resenhas bibliográficas submetidos à apreciação da SBIJ devem ser inéditos, nacional e internacionalmente, não estando sob consideração para publicação em nenhum outro veículo de divulgação. Eventualmente trabalhos publicados em anais de congressos podem ser considerados pelo Conselho Editorial, desde que estejam em forma final de artigo. Os artigos e documentos podem ser redigidos em língua portuguesa, inglesa ou espanhola. As notas e resenhas bibliográficas devem ser redigidas em língua portuguesa.



Indexações e parcerias:





Conselho editorial

EDITOR EXECUTIVO CHEFE

DSc Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, Universidade Federal Fluminense, Brasil

EDITORES EXECUTIVOS

PhD Maria Carolina Martins Rodrigues, Universidade do Algarve-CinTurs, Portugal

EDITORES ASSOCIADOS

PhD Mario Ribeiro Dantas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil

PhD Marcos Cavalcanti, Fundação de Amparo a Pesquisa (FAPERJ), Brasil

DSc Nelson Ebecken, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Brasil

DSc Osvaldo Quelhas, Universidade Federal Fluminense (UFF)

PhD Antonio Monteiro Oliveira, Politécnico do Porto (ISCAP), Portugal

PhD Orlando Lima Rua, Politécnico do Porto (ISCAP), Portugal

PhD Mario Raposo, Universidade da Beira Interior, Portugal

EMERITUS EDITOR

PhD Maria José Sousa, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal

CONSELHO EDITORIAL

PhD Maria José Sousa, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal

PhD Maria Carolina Martins Rodrigues, Universidade do Algarve-CinTurs, Portugal

PhD António Monteiro Oliveira, Politecnico do Porto (ISCAP), Portugal

PhD Orlando Lima Rua, Politecnico do Porto (ISCAP), Portugal

PhD Mário Raposo, Universidade da Beira Interior, Portugal

DSc Andre Luis Azevedo Guedes, Centro Universitário Augusto Motta - UNISUAM;

Centro Universitário La Salle (UNILASALLE); Brasil.



Equipe editorial

COORDENADORA EDITORIAL

MSc Iris Jordão Lessa, Universidade Federal Fluminense, Brasil

DIAGRAMADORA DA PUBLICAÇÃO DIGITAL

Ana Júlia Coêlho Marson, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

PARECERISTAS/AVALIADORES DESTA EDIÇÃO

PhD Amaia Yurrebaso Macho, Universidad de Salamanca, Espanha

PhD Andreia de Bem Machado, Centro Universitário Leonardo da Vinci, Brasil

PhD António Moreira Teixeira, Universidade Aberta, Portugal

PhD Carlos Navarro Fontanillas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

PhD Carlos Rafael Branco, Universidade Aberta, Portugal

PhD Carlos Pedro Ramos dos Santos Pinho, Universidade Aberta, Portugal

PhD Fernanda Maria Santos Pereira, Instituto Politécnico da Beja, Portugal

PhD David Ferraz, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Portugal

PhD João Salis Gomes, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Portugal

PhD José Duarte Moleiro Martins, Instituto S. Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal

PhD Luciana Aparecida Barbieri da Rosa, Instituto Federal de Rondonia (IFRO), Faculdade Católica de Rondônia (FCR), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro PUC- RIO), Brasil

PhD Luísa Cagica Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), Portugal

PhD María José López Rey, Universidad de Extremadura, Espanha

PhD Marlene Amorim, Universidade de Aveiro

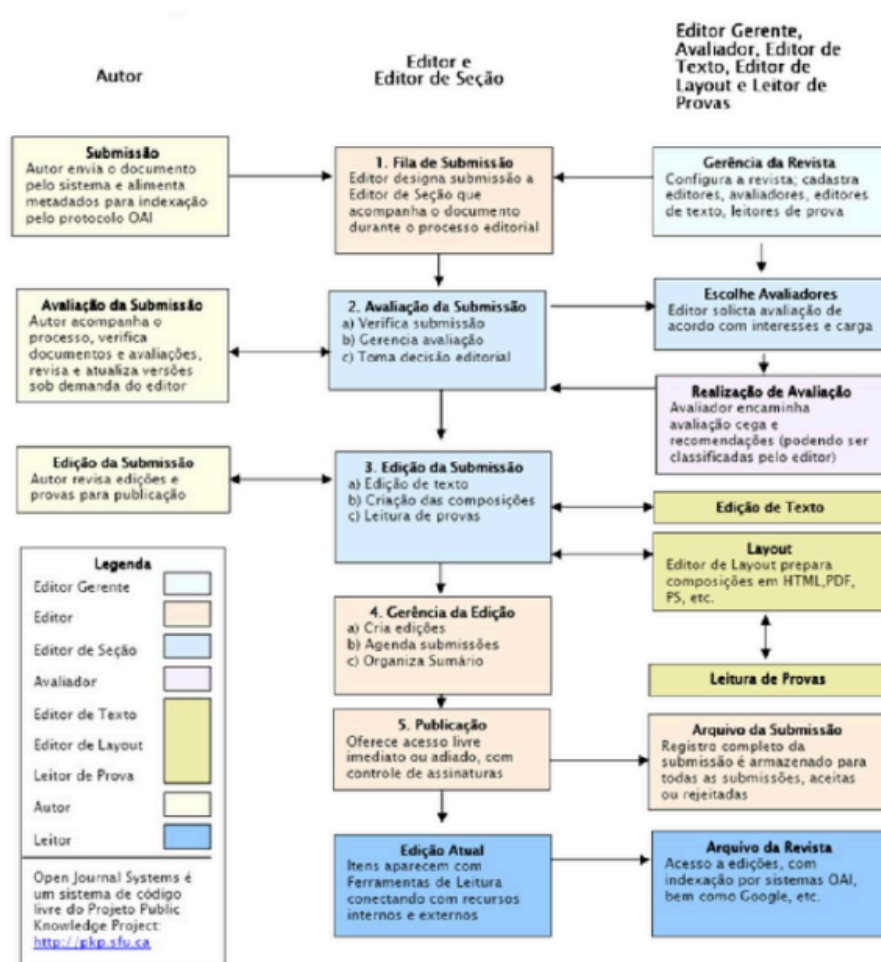
PhD Marta Ferreira Dias, Universidade de Aveiro (GOVCOPP, DEGEIT), Portugal

Profa. Paula Lopes Erthal, Universidade Federal Fluminense - Doutoranda - INEST



Sistema de Publicação

A revista usa o Open Journal Systems (OJS 3.2.1.0), sistema de código livre gratuito para a administração e a publicação de revistas, desenvolvido com suporte e distribuição pelo Public Knowledge Project sob a licença GNU General Public license, cujo fluxograma do processo editorial é apresentado abaixo:





Editorial

A Sustainable Business International Journal tem como missão promover a disseminação de conhecimento científico rigoroso e relevante para o avanço dos estudos sobre negócios sustentáveis, responsabilidade social corporativa e inovação organizacional. Esta edição especial reforça esse compromisso ao apresentar trabalhos que analisam, sob diferentes enfoques teóricos e metodológicos, questões emergentes no cenário global, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e às práticas contemporâneas de gestão.

O artigo A Teoria da Mudança como Estratégia de Avaliação de Impacto Social no Programa Empodera Mulher analisa os impactos sociais gerados pelo Programa Empodera Mulher, desenvolvido pelo Instituto Federal do Amapá (IFAP), no campus Macapá, realizado durante os anos de 2021 e 2022. Trata-se de um importante programa de ação social voltado para a promoção da autonomia social, e econômica de mulheres em situação de vulnerabilidade

Em seguida, Construção do Conhecimento em Sala de Aula no Ensino EAD oferece uma análise aprofundada sobre as dinâmicas de aprendizagem mediadas por tecnologias digitais e investiga como tais ferramentas tecnológicas, contribuem para a construção do conhecimento e para o desenvolvimento de uma postura crítica e participativa dos alunos.

A dimensão internacional desta edição é enriquecida pelo trabalho em inglês *Empowering African Entrepreneurial Communities with Blockchain Proof-of-Stake Initiatives to Combat Inequality and Social Exclusion*, de Antonio Pesqueira. O estudo avalia criticamente o papel de tecnologias descentralizadas na promoção da inclusão socioeconômica, apontando para o potencial transformador do *blockchain* na redução de desigualdades estruturais e no fortalecimento de ecossistemas empreendedores africanos.

No campo da gestão de pessoas e da sustentabilidade organizacional, o artigo Retenção e Captação de Recursos Utilizando os Modelos de Trabalhos Flexíveis para Profissionais de TI apresenta evidências consistentes sobre a relação entre modelos de trabalho flexíveis e a atração e retenção de talentos em um mercado competitivo. O artigo se utiliza de uma pesquisa bibliográfica nas áreas de Teletrabalho; Flexibilidade como Fator de Atração e



Retenção de profissionais de TI; Perfil dos Profissionais de TI e Visão de Mercado, para fundamentar este trabalho.

Por fim, é apresentado o último artigo desta edição relacionado aos Principais Desafios Enfrentados pela Nova Classe Média na Formulação de uma Carteira de Investimentos. O mesmo contribui para o debate sobre educação financeira e inclusão econômica, onde são analisadas as barreiras enfrentadas por um segmento populacional em expansão. O estudo destaca a relevância da orientação financeira para a estabilidade econômica e para a democratização do acesso a instrumentos de investimento, fatores essenciais para um crescimento sustentável e inclusivo.

Todos os trabalhos incluídos nesta edição foram submetidos a um rigoroso processo de avaliação por pares duplo-cego, conduzido por revisores especializados e alinhado às melhores práticas editoriais internacionais. Esse procedimento assegura a qualidade científica, a originalidade e a relevância dos artigos publicados, reforçando o papel da revista como veículo confiável para a comunidade acadêmica e profissional.

Com esta edição, reforçamos nossa convicção de que o conhecimento científico, quando produzido e disseminado com rigor e responsabilidade, é uma ferramenta essencial para a construção de sociedades mais justas, economias mais resilientes e organizações mais

Boa leitura!



Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez
Editor Executivo-Chefe SBIJournal
martiusrodriguez@id.uff.br
<http://lattes.cnpq.br/7037188590027119>
<https://orcid.org/00000001-8270-7488>





Sumário

- 1. A Teoria da Mudança como Estratégia de Avaliação de Impacto Social no Programa Empodera Mulher.**
Adriana do Socorro Monteiro Bastos, Favio Toda **1-19**

- 2. Construção do Conhecimento em Sala de Aula no ensino EAD.**
Paulo Roberto de Moura **20-46**

- 3. Empowering African Entrepreneurial Communities with Blockchain Proof-of-Stake Initiatives to Combat Inequality and Social Exclusion.** Antonio Pesqueira **47- 80**

- 4. Retenção e captação de recursos utilizando os modelos de trabalhos flexíveis para profissionais de TI.**
Erika Rembensi Machado, Américo da Costa Ramos Filho, Silvana de Almeida Maciel, Lucas Werneck Louzada, Flavia Areias Correia Cardoso. **81-123**

- 5. Os principais desafios enfrentados pela nova classe média na formulação de uma carteira de investimentos.**
Luiza da Costa Tolentino, Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez **124- 147**



**A Teoria da Mudança como Estratégia de Avaliação de Impacto
Social no Programa Empodera Mulher**

***The Theory of Change as a Strategy for Social Impact
Assessment in the Empodera Mulher Program***

Adriana do Socorro Monteiro Bastos
adrianabastos@ufrj.br
<https://orcid.org/0009-0001-4273-0867>

Favio Toda
favio.toda@uol.com.br
<https://orcid.org/0000-0002-9027-5109>



RESUMO

O artigo analisa os impactos sociais gerados pelo Programa Empodera Mulher, desenvolvido pelo Instituto Federal do Amapá (IFAP), no campus Macapá, realizado durante os anos de 2021 e 2022. Trata-se de um importante programa de ação social voltado para a promoção da autonomia social, e econômica de mulheres em situação de vulnerabilidade. A pesquisa teve como objetivo avaliar as transformações percebidas pela Coordenação do Programa e pela Equipe Multidisciplinar envolvida na execução do programa, por meio da Teoria da Mudança (TdM) como referencial teórico de avaliação. Como método de pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa, com aplicação de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários com perguntas abertas, os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelam que a atuação no programa contribuiu significativamente para o fortalecimento institucional, o reconhecimento do papel social do IFAP, além do desenvolvimento profissional e subjetivo dos servidores envolvidos. Conclui-se que houve mudanças organizacionais relevantes para a equipe de trabalho e os achados do estudo orientam no aprimoramento de práticas institucionais voltadas à equidade de gênero.

Palavras-chave: avaliação de programas; impacto social; políticas públicas; programa educacional; teoria da mudança.



ABSTRACT

The article analyzes the social impacts generated by the Empodera Mulher Program, developed by the Federal Institute of Amapá (IFAP), at the Macapá campus, and carried out during the years 2021 and 2022. This is a significant social action program aimed at promoting the social and economic autonomy of women in situations of vulnerability. The research aimed to assess the transformations perceived by the Program Coordination and the Multidisciplinary Team involved in its implementation, using the Theory of Change (ToC) as the theoretical evaluation framework. A qualitative research approach was adopted, involving semi-structured interviews and open-ended questionnaires, with the data analyzed using content analysis techniques. The results reveal that participation in the program significantly contributed to institutional strengthening, recognition of IFAP's social role, and the professional and subjective development of the participating staff. It is concluded that the program led to relevant organizational changes for the working team, and the study's findings help guide the improvement of institutional practices aimed at gender equity.

Keywords: educational program; program evaluation; public policies; social impact; theory of change.



INTRODUÇÃO

A crescente exigência por accountability e por maior efetividade na aplicação dos recursos públicos tem impulsionado, especialmente nas últimas décadas, a adoção de metodologias robustas de avaliação de impacto social em programas governamentais. Essa demanda está alinhada aos princípios de transparência, eficiência e responsabilidade institucional, frequentemente associados às boas práticas de governança pública e à ampliação da legitimidade das políticas sociais. Nesse cenário, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia têm se mostrado espaços privilegiados para o desenvolvimento de ações voltadas à promoção da cidadania, à redução das desigualdades e à geração de valor público.

O Instituto Federal do Amapá (IFAP), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), surgiu a partir da transformação da antiga Escola Técnica Federal do Amapá, consolidando-se como uma instituição multicampi que articula ensino, pesquisa e extensão em sete unidades espalhadas pelo estado. Com foco na formação profissional, tecnológica e cidadã, o IFAP atua de maneira descentralizada e integrada às demandas regionais, promovendo ações formativas que dialogam com os arranjos produtivos locais e com os desafios sociais do território amapaense. Dentre essas unidades, o Campus Macapá destaca-se não apenas por ser o maior polo educacional da instituição, mas também por sediar experiências inovadoras em projetos de inclusão social e desenvolvimento humano.



É nesse contexto que foi concebido o Programa Empodera Mulher, uma política institucional pioneira voltada à promoção da autonomia social, econômica e cidadã de mulheres em situação de vulnerabilidade, residentes em diferentes regiões do estado do Amapá. Implementado entre os anos de 2021 e 2022, o programa estruturou-se como uma ação transversal e intersetorial, envolvendo setores estratégicos do IFAP, como a Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROEPPI), a Assistência Estudantil, a Direção de Ensino, a Coordenação de Pesquisa e os Núcleos de Gênero e Diversidade. A operacionalização das ações foi conduzida de forma colaborativa por uma equipe multidisciplinar, integrando professores, técnicos administrativos, pedagogos, psicólogos, assistentes sociais e gestores, promovendo uma abordagem abrangente e acolhedora junto ao público atendido.

A proposta do Empodera Mulher, em sua edição piloto, nasceu inspirada em programas nacionais como o Mulheres Mil, mas assumiu contornos próprios ao adaptar-se às especificidades regionais e buscar um modelo contínuo e institucionalizado de intervenção, com vistas à sustentabilidade das ações e à consolidação de uma política educacional de enfrentamento às desigualdades de gênero. Foram oferecidas 520 vagas em cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), distribuídas em nove municípios. Destas, 492 vagas foram preenchidas e 433 alunas concluíram a formação, com uma taxa de evasão de apenas 4,27%, demonstrando elevado engajamento das participantes.

Dentre as ações institucionais o programa promoveu uma série de atividades extensionistas, entre as quais se destacam o 1º e o 2º Encontro Virtubemulher IFAP, visitas a comunidades tradicionais ribeirinhas, feiras de empreendedorismo feminino e teleconferências temáticas, como o evento “A Moda Afro”. As ações



contaram com a participação ativa das alunas, equipe técnica e instituições parceiras, como o SEBRAE.

As ações buscaram contemplar diferentes perfis sociais e culturais, com atenção especial às mulheres negras, periféricas, indígenas, ribeirinhas, LGBTQIA+ e quilombolas, promovendo rodas de conversa, espaços de escuta e oficinas de empoderamento econômico e social.

Destaca-se que esta foi a primeira execução do Programa Empodera Mulher no IFAP, tendo como núcleo de referência o Campus Macapá. O modelo implementado representou uma resposta institucional concreta às demandas históricas por inclusão produtiva, reconhecimento social e fortalecimento das redes de apoio às mulheres. Estruturado com base em ações intersetoriais e articuladas às políticas públicas de equidade, o programa contribuiu para consolidar uma abordagem educacional orientada pela promoção de direitos e pela valorização de grupos em situação de vulnerabilidade. Assim, a experiência-piloto inaugurou uma nova etapa de atuação do IFAP no campo das políticas sociais, ao incorporar metodologias avaliativas modernas e participativas que ampliam o escopo e a profundidade das intervenções educacionais.

Neste sentido, a presente pesquisa teve como objetivo principal investigar os impactos sociais gerados pela implementação do Programa Empodera Mulher no biênio 2021–2022, com emprego da Teoria da Mudança (TdM) como instrumento avaliativo.

A pergunta deste estudo foi “Quais forma os impactos do Programa Empodera Mulher entre os membros que executam esta ação social? Assim, foram



entrevistados o coordenador e a equipe multidisciplinar formada por profissionais de diversas formações acadêmicas.

A escolha desses sujeitos fundamenta-se na compreensão de que os impactos de um programa social não se restringem apenas às alunas, suas beneficiárias diretas, mas também reverberam entre os profissionais responsáveis por sua implementação, influenciando suas práticas cotidianas, sentidos de pertencimento e trajetórias institucionais. Além disto, estes sujeitos respondem em grande parte da responsabilidade de continuidade deste projeto não apenas em termos de sua operacionalização, mas também com relação a influenciar as decisões internas e políticas de investimento para a sua manutenção.

Sob o ponto de vista teórico, este trabalho acrescenta aos estudos na área sobre a avaliação de desempenho de programas sociais, que tem recebido cada vez mais atenção da academia e das organizações não governamentais (ONG's) que precisam justificar os impactos de seus investimentos sociais, procurando serem cada vez mais transparentes com o uso dos recursos recebidos e facilitar a captação de novas fontes de recursos. Destaca-se que a também a escassez de estudos científicos sobre a região amazônica, especialmente no contexto do estado do Amapá.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Impacto Social e Avaliação

O conceito de impacto social envolve mudanças significativas na vida dos beneficiários de uma intervenção, podendo ser positivas ou negativas, intencionais ou não. Segundo Nicholls et al. (2012), o impacto social resulta da diferença entre a situação observada após a intervenção e a que ocorreria na



ausência dela. A avaliação de impacto social (AIS) visa mensurar essas transformações por meio de metodologias que articulem dados qualitativos e quantitativos. Dentre os instrumentos existentes, destaca-se a Cadeia de Valor de Impacto (CVI), que organiza o fluxo de insumos, atividades, produtos e resultados.

Complementando as contribuições de Nicholls et al. (2012) e Dufour (2019), Mafra (2016) enfatiza que a avaliação de impacto deve considerar também as mudanças organizacionais internas, incluindo aprendizagem institucional, fortalecimento da cultura de planejamento e efeitos sobre os servidores públicos envolvidos na execução dos programas. Essa abordagem amplia a noção de impacto ao reconhecer que os profissionais também são stakeholders da intervenção. No mesmo sentido, Rawhouser, Cummings & Newbert (2019) defendem que a mensuração de impacto social deve contemplar tanto os resultados diretos sobre os beneficiários quanto os efeitos colaterais sobre a equipe técnica e a rede institucional, o que torna a AIS uma ferramenta de governança estratégica. Autores como Ebrahim e Rangan (2014), Mark, Henry e Junes (2000) e Patton (2021), também reforçam a importância de alinhar a mensuração de impacto aos objetivos organizacionais e ao contexto de atuação, destacando que diferentes modelos avaliativos devem ser utilizados conforme a maturidade e complexidade das intervenções sociais.

2.2 Teoria da Mudança

Para a avaliação de impacto social, uma ferramenta metodológica se destaca para apoiar esta atividade que é a Teoria da Mudança (TdM). Trata-se de uma metodologia utilizada para identificar e representar graficamente o encadeamento lógico entre insumos, atividades, produtos, resultados e impactos de uma intervenção. Permite visualizar os mecanismos causais que justificam os efeitos



sociais gerados por determinado programa. Conforme Mafra (2016), a TdM auxilia na definição de premissas, objetivos e indicadores, servindo como base para decisões estratégicas e avaliação de resultados.

A Teoria da Mudança (TdM) emerge como um instrumento metodológico para compreender os mecanismos de transformação social em programas públicos. Trata-se de uma representação lógica e narrativa do encadeamento entre insumos, atividades, produtos, resultados e impactos, permitindo rastrear e validar os efeitos atribuíveis a uma intervenção (Mafra, 2016). Segundo Watson & Whitley (2017), a TdM contribui para a explicitação de hipóteses causais, fornecendo evidências mais robustas para avaliações qualitativas e quantitativas. A abordagem tem sido adotada por diversas agências internacionais, como o UNICEF (2017), para planejar e monitorar intervenções complexas em contextos de vulnerabilidade. Bamberger, Vaessen e Raimondo (2016) ressaltam a utilidade da TdM como suporte em avaliações em ambientes de alta complexidade.

Essa metodologia avaliativa permite observar a conexão entre os vários eventos da atividade resultados (impactos) a longo prazo, considerando as mudanças que serão efetuadas e as suposições realizadas durante toda a intervenção social. É representada em um esquema visual, em um modelo lógico capaz de demonstrar todo o encadeamento de processos e etapas que geram a mudança (ICE, 2014), mostra na figura 1.

Figura 1- Modelo Linear da Teoria da Mudança



Fonte: ICE (2024).

2.3 Avaliação Participativa e Aprendizagem Institucional

Na atividade de avaliação do impacto social. A avaliação participativa surge como uma abordagem essencial quando se busca compreender os impactos de programas sociais em contextos complexos. Segundo Cousins e Whitmore (1998), esse tipo de avaliação valoriza a inclusão ativa dos stakeholders no processo avaliativo, promovendo maior apropriação dos resultados e fortalecimento da cultura institucional de reflexão crítica.

Essa perspectiva é reforçada por Fetterman, Kaftarian e Wandersman (2015), que introduzem o conceito de empowerment evaluation, ou avaliação emancipatória. Trata-se de uma metodologia voltada ao fortalecimento da capacidade dos próprios envolvidos em conduzir análises sobre seus projetos e contextos. Davies e Dart (2005) também propõem a técnica do “Most Significant Change” como abordagem participativa baseada em narrativas de transformação mais significativas.



A literatura especializada em avaliação de políticas públicas e impacto social (Nicholls et al., 2012; Mafra, 2016) ressalta que os profissionais que atuam na linha de frente da execução de programas sociais também são impactados pelas transformações geradas nas rotinas de trabalho, na cultura institucional e em suas trajetórias profissionais. Tais efeitos, muitas vezes não mensuráveis por métricas quantitativas, configuram-se como externalidades institucionais positivas e devem ser considerados na avaliação da sustentabilidade e qualidade da política pública.

Para Argyris e Schön (1996), a aprendizagem organizacional ocorre quando as organizações são capazes de revisar seus próprios modelos mentais a partir da experiência e da prática. Essa visão dialoga com as contribuições de Senge (2006), ao considerar as organizações como sistemas vivos e adaptáveis, cuja capacidade de aprendizado coletivo é essencial para a inovação e sustentabilidade institucional.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou como abordagem metodológica o estudo de caso exploratório, com foco na análise qualitativa dos impactos institucionais e subjetivos gerados pelo Programa Empodera Mulher, implementado entre os anos de 2021 e 2022 no Campus Macapá do Instituto Federal do Amapá (IFAP). O estudo de caso é considerado adequado quando se deseja aprofundar o entendimento sobre um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real (Yin, 2015), especialmente quando as fronteiras entre o objeto e o contexto não estão claramente definidas.



A seleção dos sujeitos foi composta por stakeholders internos: a equipe multidisciplinar e a coordenação geral do programa. A decisão por delimitar a análise a esses sujeitos deve-se à sua centralidade estratégica no ciclo de vida do programa — do planejamento à execução e à avaliação — e à possibilidade de apreensão de percepções institucionais mais amplas sobre os efeitos organizacionais, simbólicos e operacionais decorrentes da intervenção. Além disto, estes membros possuem importância nas decisões políticas internas de manutenção do programa.

A coleta de dados qualitativos foi realizada entre os meses de fevereiro e março de 2025 e incluiu a aplicação de entrevistas semiestruturadas e questionários com perguntas abertas, direcionados à equipe técnica e à coordenação. As entrevistas foram conduzidas presencialmente e/ou por videoconferência, com duração média de 40 minutos, sendo posteriormente transcritas para análise. Os questionários foram enviados por meio eletrônico, com prazo de resposta de até cinco dias úteis. Ambos os instrumentos foram construídos com base em categorias prévias definidas pela Teoria da Mudança (TdM), utilizada como referencial teórico-metodológico estruturante da pesquisa.

No contexto do Programa Empodera Mulher, a Teoria da Mudança permitiu estruturar a lógica de intervenção com base nas transformações esperadas em diferentes níveis — individual, interpessoal e institucional — facilitando a identificação dos resultados alcançados junto à Equipe Multidisciplinar e a Coordenação do programa. A aplicação da TdM no programa revelou impactos como o fortalecimento da cultura avaliativa, maior engajamento institucional e reconhecimento social da atuação extensionista do IFAP.



A análise do material empírico foi conduzida por meio da análise de conteúdo temática, conforme proposto por Bardin (2011), permitindo a identificação de unidades de sentido, recorrências discursivas e padrões interpretativos nos relatos dos participantes. As informações coletadas foram sistematizadas com base nos quatro eixos analíticos principais definidos pela TdM: (i) reconhecimento institucional, (ii) fortalecimento da rede de apoio, (iii) autonomia e participação nas decisões, e (iv) legado do programa.

Essa estrutura de análise possibilitou compreender como a atuação no Programa Empodera Mulher impactou não apenas a rotina e a percepção de eficácia profissional dos envolvidos, mas também contribuiu para o amadurecimento organizacional, o refinamento de práticas de gestão participativa, e o reconhecimento institucional da ação extensionista do IFAP. Ao considerar esses impactos internos, a pesquisa amplia a compreensão tradicional da avaliação de políticas públicas, ao reconhecer que os efeitos produzidos não se restringem aos beneficiários finais, mas reverberam também entre os agentes executores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os relatos da coordenação e da equipe apontam para um fortalecimento das relações institucionais, com valorização do papel das mulheres beneficiárias como centro das decisões. A equipe técnica destacou ganhos em visibilidade, legitimidade e percepção do valor público do IFAP, a partir das ações do programa. O quadro 1 demonstra os impactos percebidos nos dois grupos de *stakeholders*.



Quadro 1- Quadro: Impactos percebidos entre equipe e coordenação

Aspecto	Equipe Técnica	Coordenação
Reconhecimento institucional	Relatos de valorização e visibilidade	Percepção de impacto positivo na imagem institucional
Rede de apoio	Fortalecimento da colaboração entre áreas	Articulação com múltiplos setores internos
Autonomia e decisão	Participação em decisões estratégicas	Confiança na execução pela equipe
Legado do programa	Sentimento de realização profissional	Proposta de institucionalização das ações

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1 Impactos na Equipe Multidisciplinar

A atuação da equipe técnica em um projeto com forte viés social proporcionou uma experiência formativa singular. Muitos dos profissionais envolvidos relataram que o contato direto com as participantes do programa trouxe à tona reflexões profundas sobre suas próprias trajetórias, sobre o papel do servidor público na promoção da cidadania e sobre o valor simbólico de iniciativas de inclusão social. Tais impactos subjetivos nem sempre são capturados por métricas quantitativas, mas constituem um elemento fundamental da avaliação qualitativa de impacto.

A valorização do trabalho interdisciplinar também emergiu como um dos principais resultados relatados. O caráter transversal do Empodera Mulher exigiu a colaboração entre profissionais de diferentes setores, como ensino, extensão, assistência estudantil e gestão institucional. Isso possibilitou a construção de vínculos mais sólidos entre as áreas técnicas e favoreceu o aprendizado coletivo.



Um dos profissionais da equipe multidisciplinar relatou que “o programa foi uma oportunidade de trabalhar lado a lado com colegas que só conhecia de nome, e de ver como cada um contribui de forma diferente para um mesmo objetivo”.

Outro aspecto relevante diz respeito ao fortalecimento da cultura de planejamento e avaliação. A equipe relatou que o acompanhamento contínuo das ações, com foco em resultados e impactos, passou a ser incorporado como prática cotidiana. Essa mudança representa um legado institucional importante, pois contribui para a sustentabilidade e replicabilidade da iniciativa.

4.2 Impactos na Coordenação

Foi possível observar ainda a ampliação da rede de contatos institucionais da coordenação. A visibilidade alcançada pelo programa gerou novas parcerias, convites para participação em eventos e integração com outras políticas públicas. Isso aponta para um efeito multiplicador, no qual o impacto do programa extrapola os limites do IFAP e alcança outras esferas da sociedade.

A atuação da coordenação também foi marcada pelo fortalecimento da cultura de planejamento participativo. A coordenadora relatou que o programa exigiu o aprimoramento de habilidades de escuta, negociação e tomada de decisão coletiva. Houve, segundo seu depoimento, um ganho de maturidade institucional na forma de conduzir projetos sociais.

4.3 Interpretação com base na Teoria da Mudança

Esses impactos são coerentes com os pressupostos da Teoria da Mudança, que compreende as transformações sociais como um processo articulado e contínuo, envolvendo diferentes níveis e atores. As evidências demonstram que a atuação



no Empodera Mulher repercutiu na identidade profissional, na motivação para o trabalho e no engajamento com os valores institucionais do IFAP.

Essa análise reforça a importância de considerar os impactos internos na avaliação de programas sociais. Em geral, os efeitos são mensurados apenas a partir dos beneficiários finais (neste caso, as alunas), mas é fundamental reconhecer que os profissionais envolvidos também são impactados – e que esses impactos influenciam diretamente a qualidade, sustentabilidade e alcance da intervenção.

5. CONCLUSÃO

A aplicação da Teoria da Mudança como referencial avaliativo permitiu captar, de forma sensível e estruturada, os impactos sociais e institucionais decorrentes da execução do Programa Empodera Mulher no Instituto Federal do Amapá, especificamente no Campus Macapá, durante o biênio 2021–2022. Os dados qualitativos coletados junto à coordenação geral e à Equipe Multidisciplinar evidenciaram que os efeitos do programa extrapolaram os limites do atendimento direto às alunas, alcançando os próprios profissionais envolvidos na gestão e operacionalização das ações.

Verificou-se que a vivência no programa promoveu um ciclo virtuoso de aprendizagem organizacional, fortalecendo a cultura de planejamento participativo, a articulação intersetorial e o sentimento de pertencimento institucional. Os relatos revelaram ganhos significativos em termos de reconhecimento institucional, engajamento com a missão pública e ampliação das capacidades técnicas e reflexivas dos servidores.



Na Coordenação, observou-se o amadurecimento de práticas de escuta ativa, negociação e condução estratégica de políticas públicas com recorte de gênero. Já entre a Equipe Multidisciplinar, os principais legados foram a valorização do trabalho colaborativo, o desenvolvimento de uma abordagem mais humanizada nas relações de trabalho e o fortalecimento das competências para atuação em contextos de vulnerabilidade social.

Esses achados do ponto de vista prático reiteram a importância de se considerar os impactos internos na avaliação de programas sociais, especialmente em instituições públicas de ensino que operam com múltiplos públicos e objetivos, que geraram motivação, desenvolvimento de capacidades individuais e coletivas. O Programa Empodera Mulher demonstrou potencial para consolidar uma cultura institucional de inovação social, pautada pela equidade, inclusão e fortalecimento das redes de apoio.

Assim, conclui-se que do ponto de vista teórico as metodologias avaliativas centradas na Teoria da Mudança constituem instrumentos potentes para orientar o aprimoramento de políticas públicas e ampliar a legitimidade das ações desenvolvidas por instituições educacionais comprometidas com a transformação social.

BIBLIOGRAFIA

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.

Bamberger, M., Vaessen, J., & Raimondo, E. (2016). *Dealing with complexity in development evaluation: A practical approach*. SAGE Publications.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

- Cousins, J. B., & Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. *New Directions for Evaluation*, 1998(80), 5–23. <https://doi.org/10.1002/ev.1114>
- Davies, R., & Dart, J. (2005). *The “Most Significant Change” (MSC) technique: A guide to its use*. <https://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>
- Dufour, D. (2019). *Avaliação e impacto de projetos sociais*. Editora Vozes.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). *What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance*. *California Management Review*, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>
- Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J., & Wandersman, A. (2015). *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment, evaluation capacity building, and accountability* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Instituto de Cidadania Empresarial. (2024). *Modelo linear da Teoria da Mudança*. ICE. <https://ice.org.br>
- Mafra, S. J. (2016). *Avaliação de programas sociais e Teoria da Mudança*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). <https://www.ipea.gov.br>
- Mark, M. M., Henry, G. T., & Julnes, G. (2000). *Evaluation: An integrated framework for understanding, guiding, and improving policies and programs*. Jossey-Bass.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. The SROI Network. <https://www.socialvalueint.org>
- Patton, M. Q. (2021). *Blue marble evaluation: Premises and principles*. Guilford Press.
- Rawhouser, H., Cummings, M. E., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social

entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115.

<https://doi.org/10.1177/1042258717727718>

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Doubleday.

UNICEF. (2017). *Theory of change: Methodological briefs impact evaluation No. 2*. <https://www.unicef-irc.org/publications/703>

Watson, K., & Whitley, T. (2017). Social impact measurement frameworks: Key criteria and current approaches. *Social Enterprise Journal*, 13(1), 76–97. <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2015-0034>

Weiss, C. H. (1997). *Theory-based evaluation: Past, present, and future*. *New Directions for Evaluation*, 76, 41–55. <https://doi.org/10.1002/ev.1086>

Artigo submetido ao SBIJournal em 07/06/2025.

1ª rodada de avaliação concluída em 01/07/2025.

Double-blind review

Aprovado para publicação em 01/08/2025.



Construção do Conhecimento em Sala de Aula no ensino EAD
Construction of Knowledge in the Classroom in Distance
Learning

Paulo Roberto de Moura
paulormoura1@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3434-7443>



RESUMO

Este estudo explora a influência do uso de ferramentas tecnológicas na construção do conhecimento e no engajamento crítico dos alunos em ambientes de Ensino a Distância (EAD). Dada a crescente adoção do EAD, impulsionada pela globalização e avanços tecnológicos, este artigo investiga como tais ferramentas tecnológicas, contribuem para a construção do conhecimento e para o desenvolvimento de uma postura crítica e participativa dos alunos. Através de uma revisão integrativa, foram analisados dados coletados da base de dados Scopus e *Web of Science*, utilizando critérios rigorosos de seleção para garantir a relevância e a qualidade dos estudos revisados. O método qualitativo permitiu uma compreensão profunda das dinâmicas pedagógicas e tecnológicas no EAD, com 30 artigos selecionados. Os resultados sugerem que o uso efetivo de tecnologias, como plataformas de aprendizagem online e ferramentas de comunicação síncrona e assíncrona, é crucial para facilitar a construção colaborativa do conhecimento e promover a participação ativa dos alunos. Além disso, a pesquisa destaca a necessidade de estratégias educacionais que adaptem as práticas de ensino às necessidades de uma população estudantil diversificada, enfatizando a importância da personalização e da inclusão no processo educacional. Este estudo contribui para a literatura ao delinear práticas específicas que podem melhorar a experiência educacional em contextos de EAD, orientando futuras implementações e pesquisas na área.

Palavras-chave: Ensino EAD, Comunicação no EAD, TiCs, Educador EAD



ABSTRACT

This study explores the influence of technological tools on knowledge construction and critical student engagement in Distance Education (DE) environments. Given the growing adoption of DE—driven by globalization and technological advancements—this article investigates how such tools contribute to both knowledge development and the cultivation of a critical and participatory attitude among students. Through an integrative review, data were analyzed from the Scopus and Web of Science databases, applying rigorous selection criteria to ensure the relevance and quality of the reviewed studies. The qualitative approach enabled an in-depth understanding of the pedagogical and technological dynamics in DE, with 30 articles selected for analysis.

Findings suggest that the effective use of technologies—such as online learning platforms and both synchronous and asynchronous communication tools—is essential to fostering collaborative knowledge construction and promoting active student participation. Furthermore, the study highlights the need for educational strategies that adapt teaching practices to the needs of a diverse student population, emphasizing the importance of personalization and inclusion within the educational process. This research contributes to the literature by outlining specific practices that can enhance the educational experience in DE contexts, offering guidance for future implementations and studies in the field.

Keywords: EAD Teaching, Communication in EAD, TICs, EAD Educator



INTRODUÇÃO

O ensino a distância (EAD) vem crescendo no Brasil e no mundo, conforme indicam os dados do INEP (2022) e as pesquisas de Diaz-Infante et al. (2022). Este crescimento acontece devido ao grande volume de atividades diárias a que as pessoas estão expostas a tanto na área familiar quanto na área profissional, acarretando busca por este modelo de ensino, que muitas vezes é a única forma de obter um ensino superior e progredir na carreira profissional, conforme observado por (Diaz-Infante et al., 2022). Aristovnik et al. (2020) afirma que a pandemia de COVID-19 acelerou essa transição, destacando a necessidade de adaptação rápida a novas tecnologias educacionais.

Na visão de Arantes et al. (2011), o ensino a distância permite aos alunos aprenderem no seu ritmo, conciliando estudos e responsabilidades. No entanto, é essencial que esses alunos disponham de um ambiente que possa permitir a expressão de seus pontos de vista e a construção de novos conhecimentos, destacando como são recebidos e mantidos engajados nas salas de aulas. A globalização também incentiva a busca para uma educação contínua, tornando as pessoas mais criteriosas e críticas sobre o ambiente ao seu redor, conforme discutido por Nikolaevna et al. (2021).

Com as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, o aluno EAD vê a sala de aula não mais como uma mera transmissão de conhecimento, mas como um espaço para a construção colaborativa do saber (Arantes et al., 2011). Além disso, a utilização de ferramentas tecnológicas específicas, como plataformas de aprendizagem online, ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs), e recursos de comunicação síncrona e assíncrona, tem se mostrado essencial para o sucesso dessa modalidade de ensino (Arantes, et al., 2011).



O uso eficaz de ferramentas é crucial, pois a educação a distância (EAD) facilita a aprendizagem contínua. A participação ativa dos alunos requer a adoção de estratégias que promovam uma visão holística dos estudos, visando melhorar seu envolvimento e experiência educacional no entender de (Afolayan et al., 2022).

Os autores Arantes et al. (2011); Afolayan et al. (2022); Nikolaevna et al. (2021) afirmam que o aluno busca uma construção colaborativa do saber e que o uso de ferramentas tecnológicas específicas são importantes no EAD, pois, informam que os alunos querem uma educação contínua que os tornem críticos e argumentativos. E que a falta de envolvimento dos alunos exige uma harmonização nos estudos que forneçam visões holísticas para melhorar este envolvimento. Nesta perspectiva, a presente revisão narrativa corroborar as demais publicações existentes e busca responder: Como a utilização de ferramentas tecnológicas específica no ensino EAD contribui para a construção do conhecimento e o desenvolvimento de uma postura crítica e participativa dos alunos?

Serão exploradas ferramentas tecnológicas específicas, como ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs), plataformas de aprendizagem online, e sistemas de comunicação síncrona e assíncrona. Como cada uma contribui para a construção do conhecimento e o desenvolvimento de habilidades críticas e participativas dos alunos no contexto EAD, baseando nos estudos de Arantes et al. (2011) que destacam a importância dessas tecnologias no ensino a distância.

Para responder a esse problema, construiu-se o seguinte objetivo geral: Analisar como a utilização de ferramentas tecnológicas específicas no ensino EAD contribui para a construção do conhecimento e para o desenvolvimento de uma postura crítica e participativa dos alunos.



Para entendermos melhor o assunto proposto, utilizaram-se as seguintes etapas: introdução com uma contextualização do tema buscou-se por meio do referencial teórico autores que corroborassem com o tema proposto e orientam-se os pesquisadores. A metodologia que norteou a pesquisa na busca por publicações nas bases de dados e seus critérios de inclusão, outra seção importante foi resultado e discussão, onde o quadro 3(Ferramentas que contribuem para o desenvolvimento crítico e participativo dos alunos EAD), responde ao problema de pesquisa e alcança o objetivo geral, quanto a conclusão traz os resultados da pesquisa e deixa sugestões futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa será fundamental para que o autor possa interpretar de forma adequada, o que se propõe a responder. Será a luz dos autores pesquisados, que o pesquisador será norteado em sua pesquisa.

2.1 Ensino EAD

Percebe-se que o ensino a distância (EAD) está em crescimento, devido à sua metodologia, que oferece maior flexibilidade nos estudos para o acadêmico, apesar da separação espacial ou temporal do professor, na visão de Diaz-Infante et al. (2022) e Moore (1993). Além disso, Keegan (1996) define a educação a distância como uma separação física entre professor e aluno, característica que diferencia este método do ensino presencial. Nesse contexto, a comunicação deve ser bidirecional (comunicação que funciona em duas direções), permitindo que o estudante se beneficie de diálogos durante encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização, defende Keegan (1996).



Corroborando com o tema, Moran (2002, p.1) descreve o ensino e a aprendizagem no EAD “como processos mediados por tecnologias, onde professores e alunos estão separados espacialmente ou temporalmente.” O conectivismo, sendo uma teoria alternativa que descreve a aprendizagem que ocorre utilizando as redes, necessita ser personalizada a educação e adaptar-se às necessidades de aprendizado dos alunos, segundo (Siemens, 2005). Devido a essa interação indireta com o docente, torna-se necessária a mediação por meio de uma combinação de suportes técnicos de comunicação, como contempla (Hack, 2006).

Ao discutir as tecnologias já consolidadas no ensino a distância, é importante refletir sobre os avanços e desafios emergentes que foram acelerados pela pandemia da COVID-19, como as tecnologias emergentes de inteligência artificial e aprendizado adaptativo, que vêm se destacando na personalização e no engajamento dos alunos, segundo Rahmani et al. (2024).

Essas tecnologias facilitam a adaptação às necessidades individuais de aprendizado e promovem uma experiência educacional inclusiva e acessível (op. Cit). Ainda de acordo com o autor, incorporar tais avanços no currículo e nas práticas pedagógicas do EAD pode proporcionar uma resposta mais eficaz às exigências de um corpo discente, conforme discutido por Poddubnaya et al. (2021), que também enfatizam a necessidade de preparar os alunos para um mercado de trabalho interconectado e culturalmente diversificado.

Ressalta Conrole (2013) as tecnologias emergentes, como realidade aumentada e inteligência artificial, estão redefinindo o ensino à distância, proporcionando novas possibilidades para o engajamento e a personalização do aprendizado. A aprendizagem em ambientes de EAD requer novas abordagens como o uso intensificado de ferramentas interativas e metodologias ativas para manter os



alunos engajados, fomentando a interação vital para a construção do conhecimento segundo (Dron & Andersson, 2014).

Neste aspecto, o desenvolvimento profissional e o apoio de uma pedagógica baseada em evidências sendo esta práticas educacionais suportadas por pesquisa e dados que demonstram eficácia, envolvendo o uso de métodos e técnicas de ensino que foram comprovados por estudos empíricos para melhorar os resultados de aprendizagem dos alunos, emergem como um suporte essencial para educadores em EAD, promovendo reflexão, formação contínua, apoio ao planejamento e acompanhamento de cursos, como afirmam Maranna et al. (2022).

O ensino a distância é marcado pelo distanciamento físico entre professores e alunos, este modo de ensino também se destaca pela possibilidade de interações durante encontros ocasionais, que são fundamentais para a socialização e a construção de novos conhecimentos. Essa dinâmica de interação e aprendizado contínuo é responsável por gerar a eficácia pedagógica, também contribui significativamente para o desenvolvimento de professores e alunos dentro do contexto do EAD de acordo com Keegan (1996).

Argumenta Swan (2002), que essa interação é responsável pela construção de comunidades de aprendizado em ambientes de EAD. O envolvimento entre os atores envolvidos é a chave para o sucesso educacional e a satisfação dos alunos, onde essas relações sociais desempenham um papel central na experiência educativa a distância, gerando credibilidade. Que garante a qualidade no ensino EAD, fornecendo parâmetros para avaliar e melhorar continuamente essa modalidade de ensino, esclarece (Eaton, 2015).

Para aprofundar a compreensão do uso de tecnologias no ensino EAD, deve ser considerada a interação entre teoria pedagógica e prática tecnológica. Na



afirmação de Siemens (2005), destaca-se a relevância do conectivismo na educação moderna, indicando que a aprendizagem em redes pode complementar as plataformas de EAD, ao facilitar conexões entre informações dispersas. Tornando-se essencial para a educação no século XXI.

Além disso, Maranna et al. (2022) acredita que a integração de tecnologias emergentes, como realidade aumentada, pode redefinir a interatividade e engajamento no EAD, oferecendo novas possibilidades para a personalização da aprendizagem.

2.2 Educador EAD

A esse respeito, Litwin (2001, p. 93) considera o educador como um "guia, protetor ou defensor de alguém em qualquer aspecto", contrastando com o professor, que é alguém que "ensina qualquer coisa". Neste contexto, o educador deve atuar como um catalisador, provocando, incentivando e otimizando o processo de ensino-aprendizagem. De acordo com Simão (2002) e Rahmani et al. (2024), um professor catalisador se envolve ativamente, facilitando, mediando também instigando o pensamento crítico e combatendo o senso comum, promovendo a reflexão e o trabalho construtivo.

Citando Maranna et al. (2022), em um contexto de EAD, o educador deve não apenas promover debates práticos que levem os alunos a reconhecerem a relevância dos aprendizados para suas vidas, mas também desafiá-los a aplicar seus conhecimentos prévios de maneiras que possam desencadear um pensamento crítico. Esses debates devem buscar soluções práticas e envolver avaliações aplicadas a contextos reais, incentivando uma aprendizagem significativa e relevante. Além disso, é crucial que tanto a estrutura geral do curso quanto as tarefas específicas sejam intencionalmente planejadas para atingir os objetivos de aprendizagem conforme contempla (Rahmani et al., 2024).



Educadores com experiência em EAD podem liderar de maneira eficaz por meio de um processo colaborativo e iterativo, promovendo o desenvolvimento de competências cognitivas. É essencial oferecer aos educadores amplas oportunidades de desenvolvimento profissional em estratégias de ensino EAD, complementadas pelo suporte institucional necessário para a adaptação e utilização de tecnologias emergentes, garantindo uma integração eficaz e inovadora nas práticas pedagógicas, Para (Maranna et al., 2022). A big data que são análises de grandes volumes de dados, ajuda os educadores a tomarem decisões que aprimoram a aprendizagem personalizando e adaptando-se às necessidades dos alunos na educação EAD. Esse, processo potencializa os resultados educacionais por meio de intervenções precisas, personalizando a experiência de aprendizado individual dos alunos (Siemens & Long, 2011).

A equidade e o acesso na educação EAD são preocupações críticas que exigem estratégias abrangentes para abordar as diversas barreiras enfrentadas pelos alunos, tais como obstáculos tecnológicos, financeiros e culturais, criando um ambiente de aprendizagem verdadeiramente inclusivo (Maranna et al., 2022).

Conforme Franciosi et al. (2003), o professor como mediador, deve atuar de maneira transitiva, promovendo o movimento constante do pensamento do grupo, sugere situações e atividades de informação, provocar situações em que o debate venha à tona no grupo, propor condições para acesso a novos elementos, permitindo a elaboração de respostas aos problemas, interagir com o sujeito; arquitetar e percorrer caminhos, favorecendo a reconstrução das relações existentes entre o grupo e o objeto de conhecimento.

2.3 Comunicação no EAD

As mudanças no processo de comunicação têm impactado profundamente a educação, especialmente no ensino a distância (EAD), apresentando desafios



significativos tanto dentro quanto fora da sala de aula conforme afirma Bordenave (1998). A comunicação no EAD, conforme descrita por Bordenave (1998) ocorre naturalmente como uma arte e uma ciência social, e funciona como um instrumento de força contestadora e transformadora, além de ser um meio de autoexpressão e de estabelecer relacionamentos pacíficos entre as pessoas.

Nas palavras de Berlo (1999) a comunicação no EAD enfrenta barreiras específicas devido à separação física entre alunos e educadores, que podem ser atenuadas com o uso de tecnologias que facilitam uma comunicação eficaz, imitando a presença física e melhorando o engajamento. Neste sentido o autor citado afirma que plataformas de videoconferência e sistemas de gestão de aprendizagem são exemplos de ferramentas que permitem interações dinâmicas e são essenciais para a eficácia comunicativa no EAD.

O EAD envolve tanto interações síncronas quanto assíncronas. As interações síncronas, através de videoconferências, permitem diálogos instantâneos e são importantes para debates em tempo real e para o esclarecimento imediato de dúvidas, conforme a compreensão de Salas-Pilco et al. (2022). Por outro lado, as interações assíncronas, facilitadas por fóruns de discussão e e-mails, oferecem aos alunos a flexibilidade de participar conforme sua disponibilidade, promovendo uma reflexão mais profunda e gerando feedbacks, conforme entendido por Dron e Anderson (2014).

O feedback contínuo e imediato, discutido por Swan (2002) e Salas-Pilco et al. (2022), é fundamental para o engajamento e a construção de conhecimento dos alunos, além de contribuir significativamente para a satisfação e sucesso dos estudantes em ambientes de aprendizagem online, onde a utilização de ferramentas que incorporam quizzes interativos e sistemas de resposta rápida são



essenciais para manter os alunos motivados e envolvidos no processo de aprendizagem.

Afirma Valente (2003) que a educação a distância somente torna-se solida com um verdadeiro processo de comunicação alcançável por todos, utilizando-se de uma mediação pedagógica efetiva, e que garanta a superação da unidirecionalidade, a modificação da relação emissão/recepção, gerando uma relação interativa e possibilitando construção de novos conhecimentos. Indo além de simplesmente colocar materiais institucionais para os alunos.

Promovendo assim a interação professor-aluno, utilizando-se de estratégias institucional e pedagógicas validas, sendo esta interação classificada em três tipos, conforme a comunicação seja unidirecional ou bidirecional: Interação aprendiz-conteúdo: Resulta em mudanças na compreensão, nas perspectivas e na estrutura cognitiva e mental dos estudantes. Interação aprendiz-educador: o educador ajuda o aluno a manter-se motivado e interessado nos estudos. Interação aprendiz-aprendiz: Ocorrer com ou sem a presença do educador e tem-se mostrado uma fonte rica de aprendizagem (Moore & Kearsley, 2007).

Por fim, a comunicação no EAD deve ser gerenciada de forma crítica e criativa quanto a crítica fala-se sobre o pensamento independente questionando o modo como as tecnologias são usualmente empregadas e explorar novas formas de utilizá-las. Já a criativa, relaciona-se com cenários baseados em problemas, estudos de caso interativos e simulações responsável pela transformação social.

A educação, sendo um processo complexo com muitos fatores envolvidos, especialmente em meio às diferenças entre a comunicação EAD e presencial, requer que a tecnologia da informação seja uma parte integral do processo de aprendizagem, servindo não apenas como uma ferramenta, mas como um



facilitador essencial no desenvolvimento de novas competências e conhecimentos segundo (Hack, 2006).

2.4 Construção do Conhecimento

A construção do conhecimento ocorre com a integração de ferramentas tecnológicas específicas no processo de aprendizagem, tais como plataformas de aprendizagem online e ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs), que se mostraram essenciais para o sucesso do ensino a distância (EAD). Arantes, Valente e Moran (2011) destacam que essas ferramentas facilitam a construção colaborativa do conhecimento, permitindo aos alunos tornarem-se mais críticos e participativos. Essa abordagem é reforçada por Swan (2002), que aponta a importância da interação e do feedback contínuo em ambientes de aprendizagem online para a eficácia pedagógica e a satisfação do aluno.

No contexto do EAD, o papel do educador evoluiu de simples transmissor para facilitador e mediador do processo educativo, enfatizando a importância de atuar como catalisador que incentiva o pensamento crítico e promove a reflexão e o trabalho construtivo na afirmação de (Simão Neto, 2002; Maranna et al.; 2022). Essa construção do conhecimento também ocorre com a utilização de avaliação e o feedback, assim como a construção de comunidades de aprendizado que são grupos de estudantes que, dentro de um ambiente de educação a distância, engajam-se em processos de aprendizagem colaborativos e a interação contínua que são essenciais para a construção do conhecimento Swan (2002). Ainda conforme o autor, são habilidades comunicacionais que o docente que gerencia a construção do conhecimento a distância precisa desenvolver para que o processo de ensinar e aprender sejam potencializados.

A educação a distância é influenciada pela globalização, como observado por Poddubnaya et al. (2021), onde a construção conhecimento em alunos EAD deve



atender às necessidades de uma população globalmente diversa e prepará-los para um mercado de trabalho interconectado, exigindo estratégias educacionais, como cursos multiculturais, suporte multilíngue e tecnologia adaptativa que reflitam essa diversidade e conectividade.

2.5 Tecnologia da Informação (TICs) no EAD

Para Santaella (2001), A revolução eletromecânica possibilitou a produção e reprodução de linguagens como a impressão, a fotografia e o cinema, observando-se um crescimento exponencial ao comparar as tecnologias eletromecânicas com a revolução eletrônica, representada pelo rádio e a televisão, que representam uma difusão muito maior. No contexto atual, vivencia-se a revolução eletrônica para a revolução digital, com suas TIC, que combinam as tecnologias da informática com as telecomunicações conforme reforça (Santaella, 2001).

Quando a mídia é incorporada ao ambiente, a resistência de muitos professores surge do receio de que isso possa diminuir seu papel e influência no processo educativo, é crucial neste momento realizar uma avaliação crítica dessa preocupação para esclarecer quaisquer equívocos. A autora ainda enfatiza que o objetivo não é substituir os professores, mas sim transformar e enriquecer seu papel através do uso inovador da tecnologia segundo (Marcia Loch, 2009). Este papel é central na transformação da educação a distância, permitindo novas formas de ensino e aprendizagem essenciais para atender às necessidades de uma sociedade globalizada e tecnologicamente avançada, na afirmação de Glicorea et al. (2023).

A esse respeito Conole (2016) e Glicorea et al. (2023) ressaltam que tecnologias emergentes como realidade aumentada e inteligência artificial estão redefinindo o potencial de engajamento e personalização no EAD. Essas tecnologias podem



criar ambientes de aprendizagem imersivos que simulam situações reais, proporcionando experiências de aprendizado mais profundas e significativas.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) expandem significativamente as capacidades de interação entre professores e alunos, assim como entre os próprios alunos, implementando algumas ferramentas como e-mails e comunicação assíncrona, fóruns de discussão, websites e portais educacionais e videoconferências e aulas virtuais, possibilitando uma interação que combina a adaptabilidade das relações humanas com a conveniência de não ficar limitado por tempo ou espaço, mantendo, ainda assim, a rapidez de comunicação, conforme afirma (Belloni, 1999). Além de superar estas barreiras geográficas e temporais, as TICs oferecem a possibilidade de uma educação personalizada e adaptada aos ritmos individuais dos alunos, promovendo uma inclusão educacional que antes era inimaginável, como evidenciam Siemens e Long (2011).

Nas palavras de Cruz (2007, p. 29), “utilizar as mídias como ferramentas pedagógicas significa “mediatizar” as mensagens educativas, ou seja, adequar e traduzir o conteúdo educacional de acordo com as “regras da arte”, as características técnicas e as peculiaridades do discurso do meio técnico escolhido.” Dessa forma, “saber ‘mediatizar’ será uma das competências mais importantes e indispensáveis à concepção e realização de qualquer ação de EAD”, no entender de (Belloni, 1999, p. 57).

Apesar dos benefícios, o uso das TICs enfrenta barreiras significativas como apontam Belloni (1999) e Cruz (2007) para as desigualdades de acesso como um desafio crítico, onde alunos de contextos desfavorecidos podem não ter o mesmo acesso a tecnologias avançadas. Além disso, a resistência de alguns educadores em integrar tecnologias em suas práticas pedagógicas, como observado por



Marcia Loch (2009), pode limitar a eficácia das estratégias de ensino baseadas em TIC. Ocasionalmente o abandono do aluno do curso conforme (Rahmani et al., 2024).

Além de superar as barreiras geográficas e temporais, as TICs oferecem a possibilidade de uma educação personalizada e adaptada aos ritmos individuais dos alunos, promovendo uma inclusão educacional que antes era inimaginável, como evidenciam Siemens e Long (2011).

3. METODOLOGIA

Este estudo foi fundamentado em uma revisão integrativa da literatura, permitindo a integração de achados de pesquisas quantitativas e qualitativas para abordar questões específicas relacionadas a uso de tecnologias na educação à distância. Esta abordagem foi essencial para a compreensão das dinâmicas envolvidas na implementação de ferramentas tecnológicas no ensino EAD (Whittemore; Knafl, 2005; Pompeo; Rossi & Galvão, 2009). Para March e Smith (1995), os métodos de pesquisa são sustentados por um conjunto de conceitos subjacentes (linguagem) e uma representação (modelo) dentro de um espaço de solução específico.

Optou-se pela metodologia qualitativa, conforme recomendado por Creswell (2013), devido à sua capacidade de explorar fenômenos complexos e contextuais profundamente. Este enfoque foi complementado pelo método de investigação indutivo sugerido por Lakatos & Marconi (2006), que nos permitiu derivar teorias abrangentes a partir de observações específicas, fornecendo insights valiosos sobre como as ferramentas tecnológicas influenciam a aprendizagem no contexto do EAD.

A preferência pela abordagem qualitativa, conforme descrito por Raupp e Braurem (2006), foi motivado pela capacidade desta de iluminar aspectos do



fenômeno que não seriam evidenciados por estudos quantitativos. Os objetivos exploratórios e descritivos foram definidos para aprofundar a compreensão do problema investigado, segundo Gil (1991) e Cervo e Bervian (2002), nos quais a pesquisa exploratória visa o aprimoramento de ideias e a pesquisa descritiva foca na observação e análise de fenômenos sem manipulação.

A revisão integrativa seguiu etapas metodológicas rigorosas, conforme descrito por Whittemore e Knafl (2005) e Pompeo, Rossi e Galvão (2009), sendo estabelecido, inicialmente, critérios de inclusão e exclusão para selecionar estudos relevantes no Portal Cape e bases de dados Scopus e Web of Science. Utilizaram-se operadores booleanos para definir uma string de busca precisa e responder ao problema de pesquisa: ("technological tools" OR "educational technology" OR "learning platforms") AND ("distance education" OR "online education" OR "e-learning") AND ("knowledge construction" OR "critical thinking" OR "student engagement").

Os critérios na base de dados para inclusão foram: publicações revisadas por pares, publicadas entre 1993 e 2024; justifica-se este período, pois Moore (1993) traz estrutura de curso, ferramentas que promovam a autonomia do aluno e diálogo e em 2024 temos o impacto da IA no EAD. Escritos em português ou inglês, educação, educação EAD, tecnologia na educação, teses, publicações gratuitas, revisadas por pares. Foi utilizada uma planilha do Microsoft Excel (®) para organizar e categorizar as informações, o que permitiu uma avaliação sistemática e uma síntese eficaz das evidências encontradas. Conforme as delimitações, obtiveram-se um total de 53 publicações, aplicando os critérios da base, restaram 42 publicações para análise. Dessas 2 publicações estavam em duplicidade e foram excluídos. A análise crítica foi realizada através da leitura detalhada dos resumos e palavras-chave, focando em estudos que demonstrasse rigor metodológico e contribuições significativas para o campo de estudo, sendo

excluídos após esta leitura 5 publicações e 35 ficaram para uma leitura crítica na íntegra. Conforme quando 1.

Quadro 1: Critério de seleção na base de dados.

Base	Busca	Resultado dos critérios de seleção da base	Após excluídos Arquivos duplicados	Após leitura resumo e palavra-chave.	Total de artigo excluídos desta busca
<i>Web Of Science</i>	17	12	12	9	3
<i>Scopus</i>	36	30	28	26	4
Total	53	42	40	35	7 (5+2duplicados)

Nota: Adaptado dos critérios de seleção das bases de dados (2024).

As 5 publicações eliminadas na leitura do resumo não tratavam de forma aprofundada o problema de pesquisa ou tratavam superficialmente o tema deste artigo.

Após processo de seleção e análise crítica dos resumos, que deveriam identificar nas palavras-chave: ferramentas tecnológicas, tecnologia educacional ou plataformas de aprendizagem e educação a distância (EAD), e no resumo conter o uso das Tcis no EAD, educador EAD, educação online, construção do conhecimento e engajamento dos alunos. Foram eliminadas 5 publicações mencionadas no quadro 1 (Critério de seleção das bases de dados), foram estabelecidos critérios para inclusão e exclusão das publicações que compõem a amostra final. Essa fase envolveu leituras detalhadas e reiteradas para ressaltar ideias ou conceitos para o tema investigado. Além disso, códigos foram extraídos diretamente dos dados originais das publicações por meio de uma análise criteriosa.

Os dados coletados foram organizados em categorias distintas, permitindo uma avaliação criteriosa de suas conexões e uma revisão constante ao longo do



desenvolvimento da pesquisa. Esta estratégia metodológica foi essencial para discernir principais temas partindo dos dados coletados. Com base na análise aprofundada dos resumos, foram definidos critérios de exclusão para determinar a composição final da amostra.

Critérios de inclusão: a) Estudos publicados entre 1993 e 2024; b) Estudos empíricos e qualitativos; c) TICs em educação EAD; d) educação online; e) Contribuição para Construção do Conhecimento EAD; f) inovação tecnológica no EAD; g) engajamento de alunos; h) estratégias de aprendizagem no ensino EAD; i) aprendizagem digital; j) publicações no formato gratuito nas plataformas, k) Desenvolvimento de postura crítica e participativa.

Nesta etapa foram eliminadas 3 publicações, que não abordavam a pergunta norteadora. Resultando no quadro 2.

Quadro 2: Artigos que farão parte da amostra.

String	Base	Leitura crítica na integra artigos abertos	Eliminados após leitura integra	Total que fazem parte da amostra
1	WOS	9	2	7
2	Scopus	26	3	23
Total		35	5	30

Nota: Baseado dos critérios das publicações lidas na integra (2023).

A abordagem metodológica foi cuidadosamente escolhida para iluminar aspectos do fenômeno que poderiam permanecer ocultos em estudos quantitativos. O uso de uma metodologia qualitativa e revisão integrativa permitiram não apenas descrever os fenômenos observados, mas também interpretar os significados subjacentes e suas implicações para a prática educacional, conforme análise de dados.



3.1 Análise de Dados

Após revisar as publicações, foram selecionados estudos que abordavam ferramentas tecnológicas como construção do conhecimento e desenvolvimento crítico do aluno EAD. A análise de conteúdo foi realizada para identificar e validar sistematicamente os temas, conforme a metodologia estabelecida por Bardin (2011), que se divide em três fases e possibilitaram aos pesquisadores organizarem os artigos em categorias.

1) Pré-análise: conduziu-se uma leitura detalhada dos artigos para verificar sua relevância para o tema da pesquisa e definir o corpus de análise. **2) Exploração do material:** Foram selecionadas palavras-chave ou expressões frequentes para classificar os artigos, agregando informações e agrupando-os de acordo com os temas identificados. **3) Tratamento dos resultados, inferências e interpretações:** A partir da leitura completa dos artigos, extraiu-se significados e informações relevantes que permitiram aos pesquisadores estabelecerem as categorias finais e desenvolver novos conhecimentos sobre o tema proposto. Essa categorização temática dos artigos facilitou uma compreensão mais aprofundada e integrada dos estudos revisados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Baseado na pesquisa realizada, foram encontrados artigos que direcionam como a utilização de ferramentas tecnológicas específicas no ensino EAD contribuem para a construção do conhecimento e o desenvolvimento de uma postura crítica e participativa dos alunos. Os artigos indexados fizeram com que os pesquisadores pudessem contribuir para a comunidade científica por meio das experiências extraídas a partir da leitura. Das 30 (trinta) publicações, todas estavam dentro do

recorte temporal de 1993 e 2024, conforme mostra o quadro 3 Ferramentas que contribuem para o desenvolvimento crítico e participativo dos alunos. Esta seção responde ao problema de pesquisa e alcança seu objetivo geral.

Quadro 3: Ferramentas que contribuem para o desenvolvimento crítico e participativo dos alunos.

Ferramentas Específicas	Contribuição para Construção do Conhecimento	Desenvolvimento de Postura Crítica e Participativa	Autores Citados
Teoria da Distância Transacional	Facilita a aprendizagem autônoma e a interação aluno-conteúdo, reduzindo barreiras físicas e temporais.	Promove a autonomia dos alunos e permite adaptações individuais à aprendizagem.	Moore (1993)
Plataformas de aprendizagem online, (AVA)	Facilitam a aprendizagem autodirigida e personalizada, permitindo aos alunos aprenderem no seu próprio ritmo.	Incentivam a autonomia dos alunos, permitindo-lhes explorar conteúdos de forma crítica e engajada.	Keegan (1996), Siemens (2005), Diaz-Infante et al. (2022)
Ferramentas de comunicação síncrona e assíncrona, ambientes virtuais de aprendizagem. (AVA)	Melhoram a interação e comunicação, permitindo ao educador atuar como facilitador e mediador do conhecimento.	Promovem debates eficazes e engajamento crítico, ajudando os alunos a aplicarem conhecimentos de forma prática.	Litwin (2001), Maranna Sandhya et al. (2022)
Videoconferências, fóruns, e-mails, sistemas de gestão de aprendizagem	Permitem uma comunicação eficaz e dinâmica, superando barreiras físicas e temporais.	Encorajam a interação contínua e o feedback imediato, essenciais para o engajamento e a participação ativa dos alunos.	Berlo (1999), Bordenave (1998), Hack (2006), Dron e Anderson (2014)
Realidade aumentada, plataformas online, (AVA)	Facilitam a construção colaborativa do conhecimento através de ambientes imersivos e interativos.	Estimulam o pensamento crítico e a co-criação de conhecimentos, reforçando a importância da interação e feedback contínuo.	Arantes, Valente, Moran (2011), Swan (2002), Conole (2016)
TICs, análise de dados, redes sociais, plataformas interativas.	Ampliam as capacidades de interação e personalização, adaptando o aprendizado às necessidades individuais.	Facilitam a autonomia e o engajamento ativo dos alunos, permitindo uma experiência educativa mais significativa e relevante.	Siemens e Long (2011), Dron e Anderson (2014), Belloni (1999), Loch (2009)
Realidade aumentada e inteligência artificial	Criam ambientes de aprendizagem imersivos que simulam situações reais.	Facilitam experiências educacionais profundas e significativas, estimulando o pensamento crítico.	Rahmani et al. (2024); Poddubnaya et al. (2021)

Nota: Baseada na fundamentação teórica (2024).

O Quadro 3 demonstra, como a evolução das ferramentas tecnológicas entre os anos de 1993 e 2024 contribuiu para a construção do conhecimento no (EAD). A análise dos artigos incluídos na amostra demonstra que essas ferramentas, desde



a Teoria da Distância Transacional (1993), passando por plataformas online, AVAs (1996,2005), comunicação síncrona e assíncrona (2001,2022), até as tecnologias recentes como realidade aumentada e inteligência artificial (2024), foram introduzidas progressivamente na prática pedagógica, promovendo tanto a mediação técnica quanto a didática e interativa. Essas ferramentas permitem o desenvolvimento do aprendizado autônomo, colaborativo e adaptado às necessidades dos alunos, alinhando-se com o objetivo da pesquisa: Analisar como essas tecnologias contribuem para a construção do conhecimento e o desenvolvimento de uma postura crítica e participativa. Ao permitirem a interação entre educadores e alunos, personalização do ensino e feedback contínuo, essas tecnologias são de grande relevância para a consolidação de ambientes educacionais reflexivos, dialógicos e voltados à formação crítica, reforçando que o EAD na contemporaneidade deixa de ser somente transmissão de conteúdo e configura-se como espaço efetivo de produção de saberes.

5. CONCLUSÃO

É importante esclarecer que o objetivo deste estudo é não apenas explorar como as ferramentas tecnológicas influenciam a participação e o pensamento crítico dos alunos, mas também entender como essas tecnologias podem ser estrategicamente implementadas para melhorar o engajamento dos alunos. Conforme destacado por Eaton (2015), a credibilidade e a eficácia do ensino EAD dependem de um claro alinhamento entre objetivos educacionais e resultados práticos, garantindo que as tecnologias utilizadas sejam efetivamente benéficas para o aprendizado dos alunos

Esta pesquisa procurou responder à questão inicial sobre como a utilização de ferramentas tecnológicas no ensino EAD pode tornar os alunos mais críticos e participativos em sala de aula. Os resultados indicam que a interatividade e o uso

eficaz das TICs, como plataformas de aprendizagem online e ferramentas de comunicação síncrona e assíncrona, são cruciais para promover um ambiente de aprendizagem envolvente e colaborativo. Quanto ao objetivo geral: Analisar se a utilização de ferramentas específicas que gerem a construção de conhecimento torna o aluno mais crítico e participativo em sala de aula. Fica claro que conseguimos alcançar este objetivo, como percebido na seção discussão e resultados (quadro três), onde a interatividade e o processo comunicacional eficaz entre educador e aluno, utilizando-se de ferramentas específicas, colocam o pensamento do grupo em movimento, promovendo debates e participação, o que torna o ambiente mais motivador aos atores envolvidos. Como recurso para esta pesquisa, utilizou-se a pesquisa Básica e a coleta de dados. Por falta de tempo e de recurso não foi utilizada pesquisa com os professores para saber se eles possuem informações sobre o uso das TICs em suas disciplinas e encontros, o que deixamos como sugestão para a instituição. Para melhorar a prática do EAD, futuras pesquisas poderiam focar na implementação e avaliação de tecnologias emergentes, como realidade aumentada e inteligência artificial, que oferecem novas possibilidades para o engajamento e personalização do aprendizado. Além disso, seria benéfico realizar estudos empíricos que examinem o impacto dessas tecnologias em diferentes contextos educacionais e níveis de ensino.

BIBLIOGRAFIA

Afolayan, O. A., Sunney Quaicoe, J., & Bauters, M. (2022). Indicators for enhancing learners' engagement in massive open online courses: A systematic review. *Computers and Education Open*, vol.3, no.2666-5573, <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100088>. 016/j.caeo.2022.100088
<https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100088>.

Arantes, V. A., Valente, J. A., & Moran, J. M. (2011). Educação a distância: Pontos e contrapontos. Summus Editorial.

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70.

Belloni, M. L. (1999). Educação a distância. Autores Associados.

Berlo, D. K. (1999). O processo da comunicação: Introdução à teoria e à prática. Martins Fontes.

Boettcher, J. V., & Conrad, R.-M. (2021). The online teaching survival guide: Simple and practical pedagogical tips. (2nd ed.) John Wiley & Sons.

Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). Metodologia científica (5ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Cruz, D. M. (2007). A produção audiovisual na virtualização do ensino superior: Subsídios para a formação docente. ETD – Educação Temática Digital, 8(2), 23-44.

Conole, G. (2016). Designing for learning in an open world. The Learning and Teaching Day, University of Suffolk.

Diaz-Infante, N., et al. (2022). Demand for online education is growing: Are providers ready? McKinsey & Company, 20. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/demand-for-online-education-is-growing-are-providers-ready>

Dron, J., & Anderson, T. (2014). Teaching crowds: Learning and social media. Athabasca University Press. <https://www.aupress.ca/books/120235-teaching-crowds/>

Eaton, J. S. (2015). An overview of US accreditation. Council for Higher Education Accreditation. <https://www.chea.org/overview-us-accreditation>



Franciosi, B. R. T., Medeiros, M. F., & Colla, A. L. (2003). Caos, criatividade e ambientes de aprendizagem. Em Educação a distância: Cartografias pulsantes em movimento (p. 129-149). EDIPUCRS.

Gil, A. C. (1991). Como elaborar projeto de pesquisa: Projetos e relatórios (3ª ed.). Atlas.

Gligorea, I., et al. (2023) Adaptive learning using artificial intelligence in e-learning: A literature review. Education Sciences, 13(12), 1216. 1- 27, <https://doi.org/10.3390/educsci13121216>.

Hack, J. R. (2006). Processo comunicacional docente para a midiaticização do conhecimento na EAD: Reflexões sobre um estudo de caso no ensino superior. En Educação e contemporaneidade (p. 237-256). Quartet.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2024). Ensino a distância cresce 474% em uma década. <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-da-educacao-superior/ensino-a-distancia-cresce-474-em-uma-decada>

Keegan, D. (1996). Foundations of distance education (3 ed.). Psychology Press.

Litwin, E. (Ed.). (2001). Educação a distância: Temas para debate de uma nova agenda educativa. Artmed.

Loch, M. (2009). Tutoria na educação a distância. Grupo Uniasselvi.

Maranna, S., et al. (2022). Factors that influence cognitive presence: A scoping review. Australasian Journal of Educational Technology, 38(4), 95-111. <https://doi.org/10.14742/ajet.7772>



Moran, J. M. (2011). A educação a distância como opção estratégica. In Moran, J. M. Moran & J. A. Valente (Orgs) Educação a distância: Pontos e contrapontos. <http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/dist.pdf>

Moore, M. G. (1993). Theory of transactional distance. In D. Keegan (Org.), Theoretical principles of distance education. Routledge.

Peters, O. (2001). Didática do ensino a distância. UNISINOS.

Poddubnaya, T. N., et al. (2021). Distance learning experience in the context of globalization of education. Journal of Educational Psychology-Propósitos y Representaciones, 9. (SPE2). <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE2.985>

Rahmani, A. M., Groot, W., & Rahmani, H. (2024). Dropout in online higher education: A systematic literature review. International Journal of Educational Technology in Higher Education, 21(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s41239-024-00450-9>

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. In Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática (p. 76-97). Atlas.

Santaella, L. (2001). Comunicação & pesquisa: Projetos para mestrado e doutorado. Hacker Editores.

Salas-Pilco, S. Z., Yang, Y., & Zhang, Z. (2022). Student engagement in online learning in Latin American higher education during the COVID-19 pandemic: A systematic review. British Journal of Educational Technology, 53(3), 593-619. <https://doi.org/10.1111/bjet.13190>

Siemens, G. (2005). Connectivism: Learning as network-creation. ASTD Learning News, 10(1), 1-28.



Siemens, G., & Long, P. (2011). Penetrating the fog: Analytics in learning and education. *EDUCAUSE Review*, 46(5), 30.

Silva, M. (2003). EAD on-line, cibercultura e interatividade. In L. Alves & C. Nova (Orgs.), *Educação a distância: Uma nova concepção de aprendizado e interatividade* (p. 51-73). Futura.

Swan, K. (2002). Building learning communities in online courses: The importance of interaction. *Education, Communication & Information*, 2(1), 23-49. <https://doi.org/10.1080/1463631022000005016>

Valente, V. R. (2003). Educação a distância: Repensando o fazer pedagógico. In L. Alves & C. Nova (Orgs.), *Educação e tecnologia: Trilhando caminhos* (p. 49-54). UNEB.

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). A revisão integrativa: Metodologia atualizada. *Revista de Enfermagem Avançada*, 52(5), 546-553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

Artigo submetido ao SBIJournal em 23/01/2025.

1ª rodada de avaliação concluída em 05/06/2025.

1ª rodada de avaliação concluída em 14/06/2025.

Double-blind review

Aprovado para publicação em 19/06/2025.



***Empowering African Entrepreneurial Communities with
Blockchain Proof-of-Stake Initiatives to Combat Inequality and
Social Exclusion***

Antonio Pesqueira
antonio_pesqueira@iscte-iul.pt
<https://orcid.org/0000-0003-1530-6451>



SUMMARY

This study investigates three blockchain-based initiatives empowering entrepreneurial communities in Africa, focusing on Cape Verde, Angola, and Nigeria. Utilizing a multiple case study approach, it explores the implementation of decentralized public Blockchain Technology (BT) and cryptocurrency platforms. These platforms, which operate on a proof-of-stake mechanism and are fully open source, aim to identify the characteristics of successful BT system implementation and the pivotal role of blockchain-aligned entrepreneurship.

The findings underscore BT's precision and effectiveness in managing entrepreneurship programs, facilitating real-time adaptation, and decision-making to address social and economic disparities. The study highlights BT's capacity to enhance operational efficiency and align business models with strategic goals, necessitating diverse skill sets for effective implementation. This innovative research offers valuable insights into how blockchain can rapidly integrate management, leadership, and execution capabilities into actionable strategies, ultimately empowering African entrepreneurs and fostering inclusive community development.

Keywords: Supply and Distribution, Big Data, Technology, Organization and Management, Emerging Capabilities



INTRODUCTION

African entrepreneurship addresses inequalities, fosters economic empowerment, and drives innovation. The academic discourse on African entrepreneurship has expanded significantly, encompassing topics like women's entrepreneurship, microfinance, poverty alleviation, international finance flows, entrepreneurship ecosystems, e-commerce, and social media networking. However, there is a pressing need for more research into advanced technological models like Artificial Intelligence (AI) and Blockchain Technologies (BT). These technologies have the potential to drive significant economic and social change, reduce inequalities, and address social exclusion through personal empowerment, job creation, and sustainable community development (di Prisco, Strangio, 2021; Arslan et al., 2022).

BT, in particular, holds promise for increasing financial inclusion by enabling secure, decentralized transactions. This can revolutionize financial access for entrepreneurs in remote or underserved areas, facilitating access to capital and financial services where traditional banking infrastructure is limited or nonexistent. The growing interest and investment in blockchain ventures in Africa underscore the continent's rising prominence in this field, with startups pioneering innovations in areas such as infrastructure, personal identification, record-keeping, and financial independence. Despite the transformative potential of blockchain, there is a need for more concrete examples and case studies demonstrating its practical benefits. Its applications in sectors like social impact, tokenization, non-fungible tokens (NFTs), energy, government, and education are becoming increasingly evident. The integration of BT with other advanced systems such as AI presents multifaceted challenges, particularly in sectors like



healthcare, which face unique regulatory and operational hurdles (Kant, Anjali, 2021; Kumar et al., 2023).

In addition, advanced management frameworks such as Dynamic Capabilities (DC) are essential for equipping African entrepreneurs to navigate these complexities. These frameworks support technology adoption, competitive advantage, and innovation management strategies, strengthening entrepreneurial communities by enhancing governance, human resource management, and operational risk management (Pesqueira et al., 2020; Randhawa, Wilden, Akaka, 2022).

This study aims to fill that gap by exploring the integration of blockchain in driving entrepreneurship initiatives across three African countries: Nigeria, Cape Verde, and Angola. It seeks to understand the synergistic effects of blockchain, identify critical skills for its effective implementation, and explore its role in facilitating real-time decision-making, collaboration, and governance in entrepreneurship projects. Beginning in late 2022, the study examines blockchain implementation in complex operational environments amidst business uncertainties and government challenges. It addresses issues such as high upfront costs, limited understanding of value chains, return on investment (ROI) concerns, public corruption, and political will for socio-economic development. The research underscores the importance of leveraging high-impact blockchain projects on public, open-source, decentralized platforms that build consensus through evidence of ownership.

This study contributes to the academic field by highlighting the interplay between blockchain systems and entrepreneurship initiatives within the African region. It emphasizes the importance of integrating blockchain within entrepreneurship frameworks for innovation and strategic development. By providing a comprehensive understanding of the synergistic use of blockchain in



enhancing entrepreneurship initiatives, the research identifies opportunities and challenges and highlights the intersection of technical expertise and ethical considerations. The study also explores unique opportunities for using advanced technologies to connect potential entrepreneurs in Europe and North America with their ancestral roots in Africa, fostering diverse entrepreneurial opportunities.

2. LITERATURE REVIEW

BT, characterized by its decentralized consensus, cryptographic security, and immutable record-keeping, has emerged as a transformative tool with the potential to address numerous challenges faced by African entrepreneurs. By enabling secure transactions, fostering trust, and ensuring data integrity, blockchain enhances transparency and reduces social exclusion in African nations. This literature review explores the multifaceted impact of blockchain on entrepreneurship in Africa, highlighting its potential to revolutionize business operations and promote inclusive growth. Blockchain's decentralized nature ensures that all transactions are recorded on an immutable ledger, enhancing transparency and reducing the possibility of fraudulent activities. In African economies, where trust in financial and governmental institutions may be limited, blockchain offers a secure and reliable platform for conducting business. The cryptographic security embedded in BT further ensures that data remains confidential and tamper-proof, thus fostering trust among stakeholders (Mavilia, Pisani, 2020; Mhlanga, 2023; Torongo, Toorani, 2023).

In the context of African entrepreneurship, blockchain addresses several critical issues, including scalability, privacy, and reliability. The introduction of smart contracts, a notable application of blockchain, automates contract execution.



These contracts are programmed to activate automatically upon the fulfillment of predefined conditions, streamlining business operations and enhancing accountability. This automation reduces the need for intermediaries, thereby lowering costs and increasing efficiency. The importance of security in the digital age cannot be overstated, especially as industries become increasingly reliant on technology. Blockchain's robust security protocols present a solution to growing concerns around data integrity and confidentiality. By providing a decentralized, immutable ledger, blockchain ensures that sensitive business information remains secure. This security is crucial for businesses that store and share data, protecting them from cyber threats and data breaches (Kang et al., 2023; Tanniru, Woo, Dutta, 2023).

BT's impact extends beyond the technological sphere, offering a pathway to address systemic challenges of inequality and social exclusion. By providing a secure and transparent platform, blockchain empowers African entrepreneurs, particularly those from marginalized communities, to access finance, markets, and resources. This inclusivity is vital for driving sustainable development and fostering economic growth (Igwe, et al., 2020; Kshetri, 2023; Zekiye, Özkasap, 2023).

In countries such as Cape Verde, Angola, and Nigeria, BT has the potential to create new job opportunities, empower underserved communities, and promote a more equitable future. The ability to conduct secure transactions without the need for traditional financial intermediaries opens up new avenues for economic participation, thus reducing social exclusion. The transformative impact of blockchain on the African continent is profound. By addressing critical issues such as inequality and social exclusion, blockchain can play a pivotal role in promoting sustainable development. Its potential to revolutionize African entrepreneurship should not be overlooked, as it offers innovative solutions to



longstanding challenges (Langley, Rodima-Taylor, 2022; Khan, 2023; Ochinanwata, Igwe, Radicic, 2023).

BT can facilitate access to financial services for small businesses and entrepreneurs, enabling them to participate more fully in the economy. This access is crucial for fostering inclusive growth, creating jobs, and improving living standards across the continent. Moreover, the transparency and security provided by blockchain can enhance accountability and reduce corruption, further contributing to sustainable development. BT holds significant promise for empowering African entrepreneurial communities. Its unique capabilities of decentralization, security, and transparency address key challenges such as inequality and social exclusion. By providing a secure and inclusive platform, blockchain can drive sustainable development and promote economic advancement. The potential of blockchain to revolutionize African entrepreneurship is immense, offering a pathway to a more equitable and prosperous future for all (Magistretti, Pham, Dell'Era, 2021; Mora et al., 2021; Remeikienė, Gaspareniene, 2023).

The literature review underscores the importance of continued research and investment in BT to harness its full potential in the African context. As blockchain continues to evolve, its role in shaping the future of African entrepreneurship and driving inclusive growth will undoubtedly become increasingly significant.

3. METHODOLOGICAL APPROACH

Employing a multi-case study methodology, this research explores the interplay between BT and entrepreneurship in Africa, aiming to contribute to the scholarly discourse and establish a coherent understanding of blockchain applications. The study's framework is designed to help organizations manage entrepreneurial



business assets effectively by improving control over data sources, provenance, traceability, availability, and the effectiveness of data sets for future use. Additionally, it seeks to illuminate how blockchain proof-of-stake initiatives can empower African entrepreneurial communities and address inequality and social exclusion (Yin, 2018; Magistretti, Pham, Dell'Era, 2021; Kshetri, 2023).

This research is guided by three central questions:

RQ1: How do blockchain technologies collectively support entrepreneurial initiatives across Africa?

RQ2: What essential skills and competencies are required to effectively implement blockchain in line with entrepreneurial goals?

RQ3: How does blockchain enable real-time adaptation and decision-making in projects that address inequality and social exclusion while aligning with entrepreneurial standards?

Using a multi-case study methodology, this research, spanning from late 2022 to October 2023, aims to create a blockchain-integrated thinking framework. This framework seeks to systematically manage entrepreneurial criteria in Africa for future endeavors and empower future initiatives through entrepreneurial management models. The research questions are designed to explore the dynamic interplay between blockchain technologies and their contribution to the effectiveness and progress of entrepreneurial programs. They aim to unravel the specific ways in which blockchain technologies optimize entrepreneurial outcomes, considering both technological elements and human behavioral factors. The second research question specifically seeks to identify and assess the critical skills and competencies essential for professionals to leverage blockchain in support of entrepreneurial goals effectively. This includes understanding the mix of domain-specific knowledge, technological acumen, and data governance



skills necessary for merging blockchain with entrepreneurial endeavors (Yin, 2018).

The third question focuses on the role of blockchain in enabling African businesses to quickly adapt and respond to evolving market conditions, regulatory changes, and technological advances. This aspect examines how blockchain technologies contribute to the agility and flexibility of organizations in managing projects that align with business objectives, particularly in real-time data processing and analysis.

The methodology chosen for this study facilitates deep insights into the complexity of the research questions through a purposive selection of multiple case studies. This approach allows for the examination of different organizational contexts to uncover interrelationships and provide detailed answers to the research questions. The rationale for selecting multiple case studies is to increase the external validity and generalizability of the findings, focusing on the implementation of blockchain in entrepreneurship programs across three different projects (Yin, 2018; Mora et al., 2021; Igwe, et al., 2020).

Additionally, a questionnaire distributed to 12 key executives and decision-makers complements this data and provides a more nuanced quantitative perspective. The qualitative data collected through interviews and document analysis is subjected to thematic analysis to extract insights on operational challenges, strategic entrepreneurial management approaches, and the impact of blockchain on decision-making processes. A cross-case synthesis is conducted to juxtapose the findings from the three projects, providing a holistic view of blockchain implementation in entrepreneurship programs.

The research focuses on three different projects from Nigeria, Cape Verde, and Angola, selected for their geographic diversity, commitment to advanced



blockchain practices, and operationalization of different blockchain technologies. Data collection includes internal company documents, reports, technical documents, interviews, and evaluations of data visualization dashboards for resource allocation and cost-effectiveness in entrepreneurial initiatives. A simple questionnaire is also used to gather feedback from stakeholders involved in the three projects, forming the basis of the quantitative data analysis.

The preparatory work for the case studies includes compiling a comprehensive list of functional, data, and business requirements that provide clarity on the escalating reporting requirements and the challenges faced by stakeholders in aggregating relevant information and assessing organizational capabilities.

4. RESULTS

4.1 Detailed Review of Project Initiatives and Outcome

4.2.1 Project 1 - Educational Mobile Platform

Project 1, titled "Educational Mobile Platform," is a pioneering initiative designed to educate African youth on the benefits and entrepreneurial opportunities presented by BT. The project aims to demystify blockchain through interactive learning modules available on a dedicated educational portal and a nascent mobile application. Targeting young people aged 16 to 28, the project guides participants from various African countries through the educational and professional landscape, focusing on enhancing their understanding of BT and its applications.

The platform, dedicated to blockchain education, has successfully implemented numerous programs and challenges, recently expanding its reach to diverse communities across Africa. This innovative application



serves as a skills-building social network, enabling future talent to gain knowledge, earn cryptocurrency, and contribute positively to society. Strategically designed to enhance the skills of young talent, the platform prepares them for future career opportunities, including coding for smart contracts and other key technological aspects. Beyond skills development, the project fosters a spirit of change by encouraging young people to address global challenges, ranging from environmental issues to mental health.

As a mission-driven social enterprise, the project has expanded its reach to nearly ten African countries, both francophone and anglophone, creating an ecosystem of partners. The goal is to empower youth through comprehensive blockchain education, covering auditing capabilities to smart contracts, using various content formats, including videos and speaker sessions. The project has achieved significant milestones, mobilizing young communities for tangible impact and providing insights into youth engagement with BT. The educational content, delivered in multiple languages (English, French, German, Portuguese, and other native dialects), highlights the vast applications of blockchain in everyday life and inspires innovative solutions for community betterment.

The project has developed a rich portfolio of educational materials in multiple languages and formats, contributed by African influencers, educators, and user-generated content from African youth. This collaborative effort involves diverse teams of young developers producing inclusive and educational video content, promoting a broader understanding and adoption of BT among young African communities.



Significantly, the program has received funding and support from European countries, particularly Swiss investors, and aligns with various Sustainable Development Goals (SDGs) such as zero poverty, quality education, gender equality, reducing inequalities, and partnerships for the goals. The project emphasizes co-design with youth and continuous adaptation through various feedback mechanisms such as student councils, community management teams, focus groups, and post-program surveys. This approach ensures the platform's relevance and effectiveness in fostering global leadership through research, innovation, and application of enabling technologies across industries and sectors.

The "Educational Mobile Platform" represents a comprehensive effort to equip African youth with the skills and knowledge necessary to harness the potential of BT. By combining interactive educational content, practical challenges, and a supportive community, the project aims to inspire a new generation of innovators capable of addressing both local and global challenges. Through strategic partnerships, diverse content delivery, and a focus on sustainable development, the initiative stands as a model for empowering young people and promoting technological literacy across the continent.

4.2.2 Project 2 - Medical Records Ownership Protocol and Marketplace

The second project examined in this study focused on implementing blockchain proof-of-stake technology to manage medical record ownership protocols. Central to this initiative was the goal of effectively managing ownership and access rights to medical records. This project aimed to empower healthcare entities in various African regions, including doctors, healthcare facilities, and patients, to manage medical records



through advanced identity management and encryption. A team of 11 developers created a rights and ownership enforcement platform that allowed users - patients, healthcare professionals, and facilities - to manage and audit their medical records. These records could then be shared in a decentralized exchange. One of the key features of this system is that it allows healthcare professionals to enter data into an electronic medical record (EMR) system and then provide controlled access to these records through a web portal or mobile application.

This protocol facilitates the management and auditing of medical records, making them shareable and interoperable in a decentralized, secure, private, and permissionless health information exchange (HIE). Smart contracts, a critical component of this system, ensure interoperability without compromising privacy and security. This platform has been tested and implemented in two African healthcare systems, demonstrating its effectiveness in protecting user access rights, enhancing transparency, and providing benefits to all participants in the healthcare ecosystem. In addition, the protocol integrates with various healthcare infrastructures, applications, and APIs, using zero-knowledge techniques for a comprehensive solution. This addresses the common scenario of medical record entry into health information systems, a process that raises numerous questions and concerns regarding access rights. Despite the proliferation of health systems and information sharing, successful management of these rights has been elusive, even in developed countries.

This project differs from traditional centralized identity management systems through the innovative use of smart contracts, BT, and zero-knowledge proofs to ensure the secure exchange of health data while maintaining privacy. In this system, the blockchain does not store the



actual medical records. Instead, it stores zero-knowledge proofs and selected metadata that verify the authenticity of the records.

Data exchange takes place at the infrastructure level, governed by various verification mechanisms outlined in the blockchain's consent model for accessing records. This approach provides the foundation for a medical record marketplace. Here, once user-centric record ownership and validation are established, the platform creates opportunities to incentivize participants, including users, pharmaceutical companies, and research institutions. This marketplace focuses on trading anonymized medical data for research purposes.

Key to any transaction in this marketplace is the need for consent, particularly from patients, before their data can be sold. Prospective buyers need to understand the nature of the records being offered, such as type and patient demographics, without premature access to the data. Transactions culminate with both parties agreeing to the sale, with the buyer receiving access only to anonymized records. These protocols are meticulously outlined in the project's framework.

The project incorporates Decentralized Identity (DID) to verify the eligibility of various stakeholders to own or access medical records. Patients prove their identity to claim rights to their records, often using government-issued IDs or credentials provided by a decentralized identity provider. The overall goal of this project is to empower healthcare facilities in African regions that lack data protection, privacy, and monetization opportunities.

An important aspect of this project is to enable patients to benefit financially from their data, creating new avenues for secure access to



health data. By providing a health technology infrastructure, nations can pursue sustainable development goals, including efficient service delivery and the promotion of well-being at all ages. Interviews conducted for this project highlighted its potential to achieve universal health coverage. This includes financial risk protection, access to quality health services, and affordable essential medicines, thereby improving coverage of basic health services. The platform also enables health facilities, providers, doctors, and patients to use health applications and participate in a decentralized health exchange. If successfully implemented, this project could generate countless transactions and significantly benefit the healthcare sector in Africa.

4.2.3 Project 3 - Decentralized, Healthcare Infrastructure and Web3 Decentralized Autonomous Organization (DAO)

Project 3, entitled "Decentralized Healthcare Infrastructure and Web3 Decentralized Autonomous Organization (DAO)", addresses the critical need for secure healthcare infrastructure and medical record systems in Africa. Led by two founders and a team of developers spread across various locations, including some European countries, the goal of this project is to provide African doctors and healthcare facilities with secure, interoperable health information systems, potentially on a citywide or nationwide scale. A notable aspect of this project is the incorporation of blockchain's decentralized finance (DeFi) capabilities, setting the stage for future applications in this space. A DAO, which is governed by computer-programmed rules and controlled by its members rather than a central authority, was a key component. This structure allows



for decentralized ownership where members are united by common goals and network incentives.

The significant achievement of the project is the creation of a secure healthcare infrastructure that paves the way for medical record systems that ensure regulatory compliance, data security, and interoperability in Africa. The integration of a blockchain proof-of-stake architecture has facilitated the development and deployment of health apps, significantly reducing development time. This platform also uses zero-knowledge proof cryptography, which allows a prover to confirm knowledge of information to a verifier without revealing the information itself. This addresses the challenges of scalability, privacy, and auditability. In addition, the project adapted the DAO model to create a truly decentralized organizational structure on top of the proof-of-stake blockchain ledger.

A critical element of this effort was a layer 2 blockchain solution that enhanced the network's consensus algorithm to create a secure, trustless environment. This solution aims to increase throughput, reduce latency and storage requirements, and minimize costs.

The practical applications of the project are diverse, especially in African contexts such as Nigeria, where security and compliance in healthcare facilities are major concerns. Many healthcare facilities using Electronic Health Records (EHR) systems lack robust technology and Internet access, posing a risk to the security of patient data. This platform provided a much-needed solution by

offering electronic health records and standards for interoperability. It successfully integrated with multiple health systems and adhered to



industry-standard health information exchange protocols, creating a decentralized and secure infrastructure.

Achieving a fully decentralized, secure, and trusted healthcare infrastructure is a critical yet challenging goal in the healthcare sector, particularly in ensuring privacy and security while maintaining interoperability across multiple providers. The need to often share life-saving health information is balanced by the need to ensure that this sensitive information is shared only with authorized providers. The transparency, auditability, and immutability of the data exchange platform, whether government-led or privately initiated, are paramount.

The structure of the platform influences the level of confidence stakeholders have in the health information exchange (HIE). Despite recognition of the benefits of an HIE, privacy concerns remain. However, implementing an HIE is challenging, especially in emerging markets, due to hurdles such as standardization, interoperability, data security, privacy, integrity, identity assurance, risk management, and auditability. Even in developed countries, overcoming these barriers is still a work in progress. The benefits of this project include improving the quality and safety of patient care, enhancing patient education and engagement in their healthcare, providing clinical decision support tools, and improving patient safety. A blockchain-powered HIE could unlock the true value of interoperability by facilitating the creation of smart contracts and standardized information hubs accessible to authorized organizations. integration with existing systems of participating organizations.



4.2 Quantitative Assessment and Evaluation

In line with previous discussions, the data analysis methodology employed in this research sought to examine the collaborative dynamics of BT and its role in enhancing the effectiveness and progress of entrepreneurship programs. The primary objective of the quantitative data analysis was to enable the research team to determine the precise mechanisms by which blockchain optimizes entrepreneurship outcomes by collecting various insights and materials, specifically through developed dashboards and post-interview questionnaires. For the first research question, insights and materials were gathered, including the development of dashboards and consultations with IT data management teams. For the second, a five-question post-interview questionnaire was administered to understand the critical skills required for the successful implementation and execution of BT.

For the final research question, while the previous data collection methods remained relevant, the focus was on gaining qualitative data insights. The information extracted from the dashboards provided a comprehensive understanding of software development practices across the organizations. Agile methodologies and DC were critical in identifying key resources and competencies that contributed to competitive positioning in the market. Adherence to entrepreneurship standards was critical for effective governance, ensuring not only accountability and transparency but also efficient resource allocation in technological and environmental innovation. A robust blockchain culture was instrumental in strengthening entrepreneurship commitments and had a positive impact on public health outcomes. Environmental sustainability, particularly in supply chain management, emerged as a key concern, requiring strategies such as green transportation, optimized distribution routes, and energy-efficient cold chain systems. Also, digital transformation was essential to



maintain competitiveness and formed a core aspect of the project scope. While sustainability initiatives incurred short-term costs, their long-term benefits, particularly in mitigating unforeseen challenges, were significant. However, governance within the companies studied remained a critical factor in achieving effectiveness, sustainability, and minimal environmental impact.

4.3 Questionnaires

The questionnaire was an integral part of the case study, designed to gain a deeper understanding of pertinent data points related to the research questions, as well as to gauge project managers' perspectives on BT's performance in implementing entrepreneurship programs.

The questionnaire was conducted remotely via Zoom during the final 30-minute interview sessions with 12 participants, targeting individuals based on their organizational roles, responsibilities, and in-depth knowledge of relevant areas to ensure their ability to provide informed and reliable insights. This strategic selection aimed to capture key expert opinions, which are critical for research involving expert participants, and to minimize common survey biases such as the "volunteer effect. The five-question in-person questionnaire was part of the face-to-face interview, allowing for immediate clarification. This format was chosen for its cost-effectiveness, rapid data collection, and convenience compared to more extensive traditional questionnaires. The primary objective of the questionnaire was to explore perceptions of the role of blockchain and its impact on the success of entrepreneurship programs. It explored basic data correlations and suggested strategies for adopting BT, focusing on various entrepreneurship engagements. The questionnaire revolved around five core research questions covering topics such as respondents' roles, their views on



blockchain's contribution to the project, satisfaction with the project, criticality of blockchain techniques and models, and blockchain's role in empowering African entrepreneurship communities to address inequality and social exclusion. Responses were collected using a 5-point Likert scale, ranging from "strongly disagree" to "strongly agree," allowing for the quantification of categorical feedback.

The methodology of the questionnaire was straightforward and intended to supplement the study with additional data points, rather than being the central focus of the investigation. A breakdown of the 12 experts surveyed showed that the majority were from the first project team (42%), with smaller representations from projects 2 and 3, ensuring diverse professional perspectives from all the projects involved (table 1).

Table 1: Involved participants in questionnaires.

Involved founders, entrepreneurs, staffing members	N	%
Project 1	5	42%
Project 2	4	33%
Project 3	3	25%
Total	12	100%

Source: Created by the author

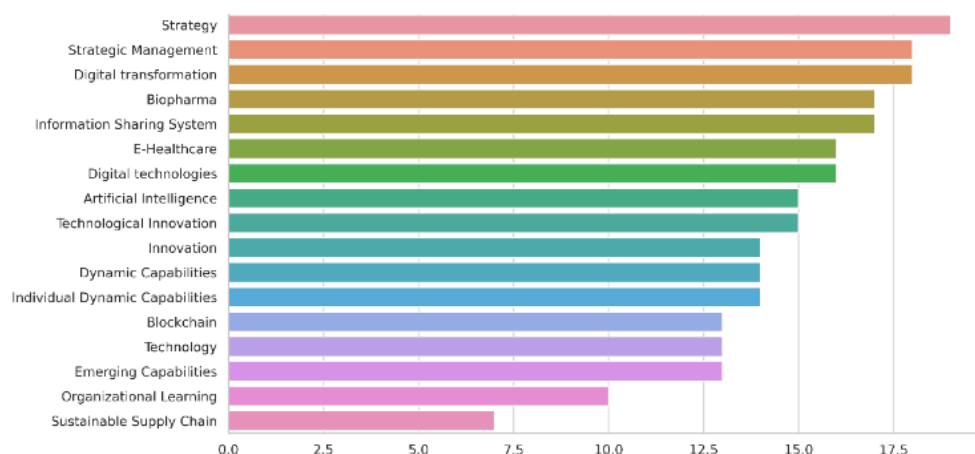
Key findings of the study include the successful implementation of BT in achieving entrepreneurship goals and demonstrating the effectiveness of blockchain proof-of-stake initiatives in addressing inequality and social exclusion. These results have several implications: they validate the integration of blockchain in these initiatives, indicate a shift towards more data-driven, agile organizational cultures in the region, and align people development with management principles, suggesting a trend towards enhancing individual capabilities in sync with organizational strategies. The chart below, presents a



visualization that highlights the integral terms associated with empowering African entrepreneurial communities through blockchain proof-of-stake initiatives. This visualization is crucial in highlighting the complex interplay between different concepts and their overall relevance in addressing inequality and social exclusion (see Figure 1). At the heart of this analysis is the combined scoring metric, an amalgamation of the 'presence' and 'relevance' scores for each concept. The 'Presence' score indicates the frequency or prominence of the term in the discourse on blockchain and African entrepreneurship, while the 'Relevance' score reflects the perceived applicability and importance of the term in this context. The terms are carefully ranked, with those with the highest combined scores placed at the top of the chart. This ranking not only highlights the most salient terms but also provides an intuitive understanding of their relative importance. Terms with higher combined scores are central to discussions and strategies focused on leveraging blockchain technologies for economic and social empowerment in African communities.

In addition, the chart serves as visual evidence of the multifaceted nature of blockchain applications in addressing socio-economic challenges. It highlights terms that are not only prevalent in the discourse but are also considered highly relevant to achieving meaningful change. This dual focus is essential in identifying and prioritizing areas with the greatest potential for positive impact (figure 1).

Figure 1: Terms Ranked by Combined Score (Presence + Relevance)



Source: Created by the author

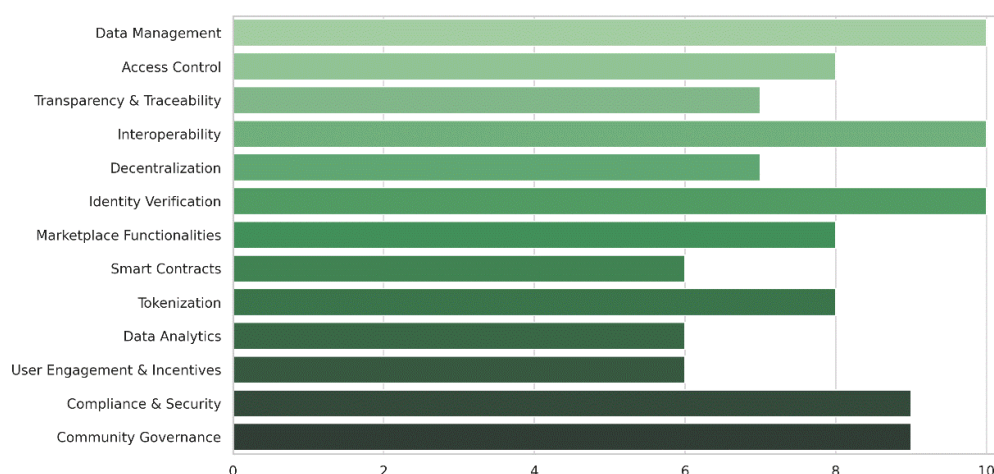
To provide a more comprehensive visual analysis of the features and functionalities associated with blockchain applications across sectors, the following three charts provide an overview of the importance of key BT functionalities, with each feature ranked based on its importance score. Higher scores indicate features that are considered more critical to the respective blockchain applications. This helps to identify which aspects are prioritized in these areas (see Figures 2, and 3). The following graphs then provide an overview of the contribution to inequality by key BT features and functionalities, with this visualization showing how each feature contributes to inequality. Features with higher ratings are those that, if not managed carefully, could potentially exacerbate inequality. These charts are essential for understanding the potential societal impact of these blockchain features.

These visualizations provide a nuanced understanding of the multi-dimensional impacts of blockchain functionalities and guide stakeholders in addressing the critical balance between technological advancement and social justice. The series of bar graphs titled "Importance of Features/Functionalities," "Contribution to

Inequality by Features/Functionalities," and "Contribution to Social Exclusion by Features/Functionalities" provide a nuanced exploration of the multifaceted impacts of blockchain technologies in the context of African entrepreneurship. Together, these visualizations highlight the dynamic interplay between technological features and their socio-economic implications.

The following visualization supports the identification of key features that could drive innovation and growth in the African entrepreneurial sector (see Figure 2).

Figure 2: Contribution to Inequality by BT features and functionalities.

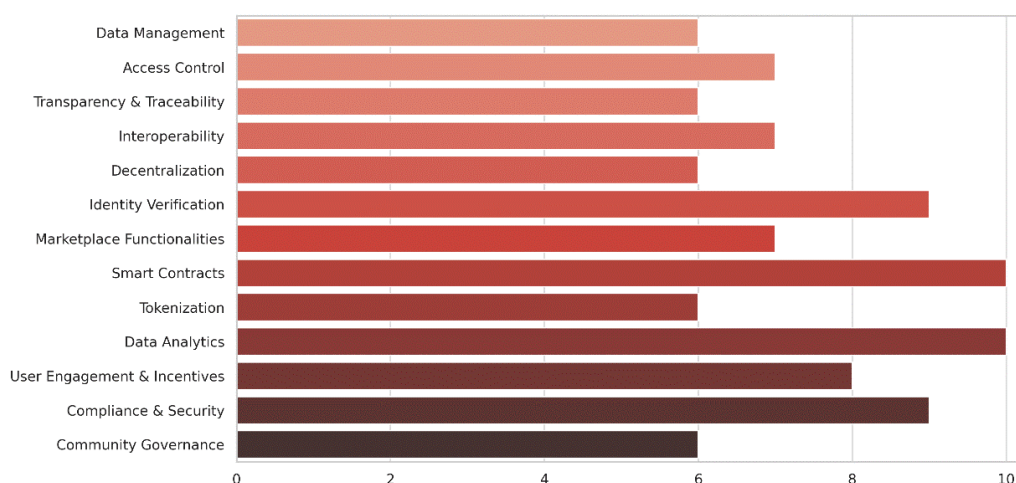


Source: Originated from the applied questionnaires.

Moving to the Contribution to Inequality by Features/Functionalities chart, a critical assessment of the potential risk of each blockchain feature in exacerbating inequality is presented. This chart is instrumental in highlighting the need for careful and equitable implementation of blockchain technologies. Features that score higher on this chart require careful management to ensure that their implementation does not inadvertently exacerbate existing socioeconomic disparities (see Figure 3).

Taken together, these charts provide a comprehensive and data-driven understanding of how different blockchain features can be leveraged and managed to promote equitable and inclusive growth within African entrepreneurial communities. They serve as a guide for policymakers, entrepreneurs, and stakeholders to make informed decisions that balance technological advancement with socio-economic equity and address the pressing challenges of inequality and social exclusion.

Figure 3: Contribution to social exclusion by BT features and functionalities.

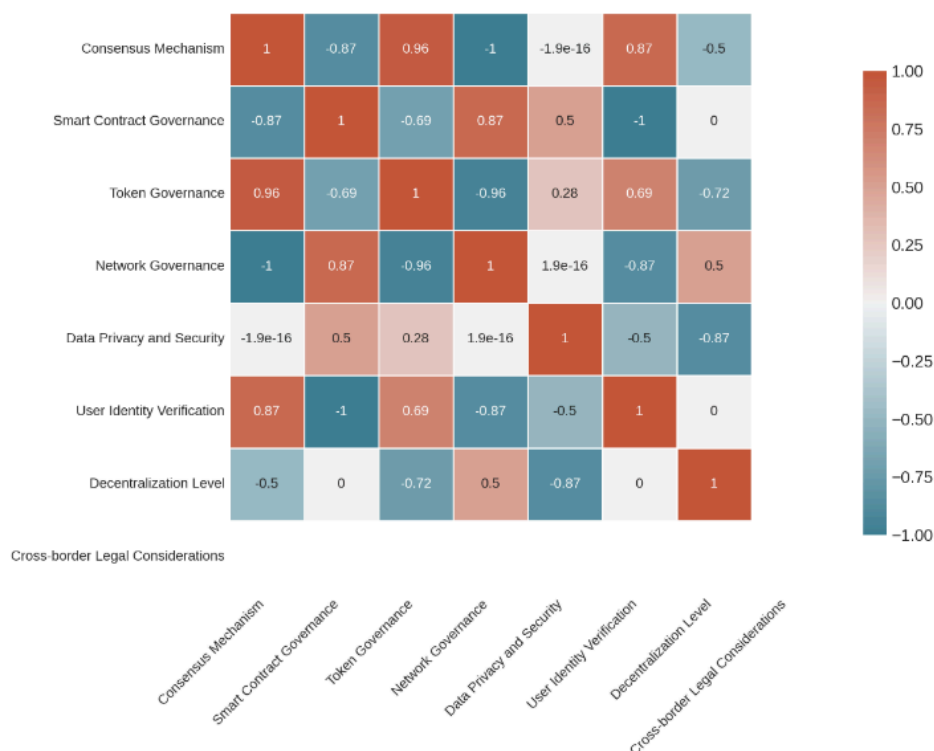


Source: Originated from the applied questionnaires.

The following heatmap highlights the interdependencies between key elements such as consensus mechanisms, smart contract governance, token governance, network governance, privacy and security, user identity verification, level of decentralization, and cross-border legal considerations (see Figure 6). One notable observation from the heatmap is the strong correlation between network governance and token governance. This finding underscores the critical role of cohesive governance structures in the effectiveness of blockchain systems.

Effective governance ensures that these systems are not only technologically sound but also equitable and inclusive, thereby promoting social and economic uplift.

Figure 6: Critical factors to the implementation of blockchain proof-of-stake initiatives in African entrepreneurial communities



Source: Originated from the applied questionnaires.

4.4 Dynamic Capabilities (DC) and Agile Principles

Through careful observation and interviews, it became clear that an informal but critical methodology existed within the project framework. The study then proceeded to analyze the critical role of Dynamic Capabilities (DC) in adapting and managing resources in response to evolving project requirements. For example, when projects required increased computing power for advanced



business analysis, these DCs enabled rapid and efficient reallocation of resources. In addition, DCs have been instrumental in fostering organizational learning and innovation-essential elements in the ever-evolving business landscape. These capabilities, embedded in a philosophy of continuous learning and adaptation, allowed for the seamless integration of new metrics or key performance indicators (KPIs) into existing operational structures. In the complex environment of the projects studied, the ability to make rapid strategic changes was essential to maintain sustainability and compliance. DC provided the strategic agility required for these rapid transitions, incorporating aspects of risk anticipation and management, which are particularly important for business metrics linked to governance and risk management.

Integrating agile methodologies with DC provided entrepreneurs with the agility, flexibility, and foresight needed to navigate the complex and rapidly changing landscape of entrepreneurship programs. Together, these methodologies provided organizations with operational resilience and strategic agility, ensuring consistent alignment with evolving entrepreneurial standards and stakeholder expectations. Interviews highlighted the importance of well-implemented blockchain infrastructure in aligning corporate goals with entrepreneurial objectives. As a result, project teams were able to articulate how DC and blockchain synergistically contribute to the effective execution of corporate programs.

The study also explored the transformative impact of Agile and Scrum methodologies in deploying blockchain for these initiatives. It examined multiple perspectives, including managerial and executive insights, as well as other organizational competencies critical to the implementation process. In an era of technological disruption and changing societal norms, the cognitive skills of leaders are becoming increasingly important. As agents of change, entrepreneurs



must be able to identify external opportunities and adapt to constant change, especially in systems undergoing significant transformation.

The following table provides an overview of the critical dimensions and collected areas of importance that underscore the potential of blockchain proof-of-stake initiatives in empowering African entrepreneurial communities, particularly in countries such as Cape Verde, Angola, and Nigeria. It highlights how these technologies can combat inequality and social exclusion by providing new avenues for economic participation and innovation in these regions.

In the effort to empower African entrepreneurial communities through blockchain proof-of-stake initiatives, addressing the data dimension is paramount to combating inequality and social exclusion. The volume of data underpins the breadth of information captured, which can provide a solid foundation for transparent and equitable blockchain transactions. The management of unstructured data is critical to ensure that diverse forms of information, such as community engagement and transaction records, are effectively leveraged (as seen in Table 2).



Table 2: Connected dimensions and variables connected with observed projects.

Dimension	Variable
Domain Knowledge	Decision Making
	Healthcare and Pharmaceutical
	Patient and/or HCPs Data Analysis Understanding
	Product/Compliance Data Analysis
	Data Privacy and Legal
	Business Models
	Industry-specific processes knowledge
Skills	Data Visualization
	Prescriptive Analytics
	Data Processing and Governance
	Descriptive Analytics
	Data Science Understanding
	Software Engineering / Programming
	Data Quality Management
	Distributed File Systems
	Systems Architecture and Integration
Competencies	Web/Cloud Computing
	Databases Management
	Leadership
	Creativity
	Adaptation
	Problem-Solving
	Communication
	Collaboration
	Strategic Thinking
	Learning Agility
	Continuous Improvement
	Digital Literacy
	Adaptability

Source: Originated from observation and interviews.

These capabilities in entrepreneurship programs represent a novel approach to managing complexity and meeting diverse stakeholder expectations. Agile and Scrum methodologies are also critical to the delivery of entrepreneurship initiatives. Their structures provide the speed and flexibility essential in the



ever-changing regulatory environment. These methodologies enhance collaboration and communication across organizational teams, which supports effective decision-making. The adoption of DC, Agile, and Scrum methodologies equip these companies with a flexible, efficient management approach to entrepreneurship initiatives. This framework enables them to stay ahead of regulations, exceed stakeholder expectations, and transform entrepreneurship compliance from a daunting task into a strategic asset.

5. CONCLUSIONS

This research provides insights into blockchain's role in empowering African entrepreneurship communities through proof-of-stake initiatives, using a multi-case analysis of three African-based companies to examine its impact on entrepreneurship programs. The findings set the stage for future research to explore the changing dynamics of blockchain, particularly in the context of entrepreneurship initiatives across industries. The methodological approach and practical application depth of this study establish a benchmark for subsequent research, highlighting the potential of blockchain and DC in promoting sustainable and responsible practices.

The research identified blockchain as a critical enabler in developing resilient entrepreneurship and providing competitive advantage. The study highlights the critical function of blockchain systems in evolving entrepreneurship programs. By implementing specific methodologies in conjunction with DC, individuals aligned their development processes with broader organizational goals. This integration led to significant improvements in performance, operational efficiency, and decision-making within entrepreneurship programs, contributing to the effective empowerment of African entrepreneurial communities.



One of the key findings is the practical application of development cooperation within the management and executive levels of organizations. Here, blockchain went beyond its theoretical roots and was actively implemented to strengthen leadership buy-in and ensure comprehensive management of entrepreneurship programs. This practical application was instrumental in navigating the complex interplay of technology, process, and human factors. The synergistic relationship between blockchain and DC emerged as a critical factor in tailoring blockchain systems to meet the diverse needs of entrepreneurship programs. Focusing on specific environmental performance metrics, such as climate change and pollution, highlighted the industry's impact on public health and well-being, underscoring the ethical and practical need to integrate these aspects into entrepreneurship programs.

The research has several implications for the African region. It demonstrates the effectiveness of a layered, integrated approach to entrepreneurship program management that involves cross-functional teams and aligns strategies at multiple organizational levels. The active involvement of senior leadership signals a shift towards a more data-driven and agile strategic decision-making culture. Moreover, the promotion of innovation labs within these companies highlights the importance of continuous innovation and adaptability in achieving entrepreneurship goals.

This study contributes to the academic field by thoroughly examining the integration of blockchain within the entrepreneurship framework in the industry. It provides valuable insights for industry practitioners, policymakers, and academics, advocating for a more integrated and agile approach to managing entrepreneurship programs. The findings pave the way for future studies to explore the evolving landscape of blockchain and DC, particularly regarding entrepreneurship initiatives in other industries. Future research could also explore



the long-term impact of these integrations on organizational performance and sustainability.

REFERENCES

Arslan, A., Buchanan, B. G., Kamara, S., & Al Nabulsi, N. (2022). Fintech, base of the pyramid entrepreneurs and social value creation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), 335-353.

di Prisco, D., & Strangio, D. (2021). Technology and financial inclusion: a case study to evaluate potential and limitations of Blockchain in emerging countries. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-14.

Igwe, P. A., Odunukan, K., Rahman, M., Rugara, D. G., & Ochinanwata, C. (2020). How entrepreneurship ecosystem influences the development of frugal innovation and informal entrepreneurship. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 475-488.

Khan, K. A. (2023). Unlocking the Power of Technology: A New Era of Financial Inclusion in the Industrial Revolution 4.0. In *Financial Inclusion Across Asia: Bringing Opportunities for Businesses* (pp. 17-32). Emerald Publishing Limited.

Kshetri, N. (2023). Facilitation of Entrepreneurial Activities. In *Blockchain in the Global South: Opportunities and Challenges for Businesses and Societies* (pp. 57-82). Cham: Springer Nature Switzerland.

Langley, P., & Rodima-Taylor, D. (2022). FinTech in Africa: an editorial introduction. *Journal of Cultural Economy*, 15(4), 387-400.



Mavilia, R., & Pisani, R. (2020). Blockchain and catching-up in developing countries: The case of financial inclusion in Africa. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 12(2), 151-163.

Mhlanga, D. (2023). Block Chain for Digital Financial Inclusion Towards Reduced Inequalities. In *FinTech and Artificial Intelligence for Sustainable Development: The Role of Smart Technologies in Achieving Development Goals* (pp. 263-290). Cham: Springer Nature Switzerland

Mora, H., Mendoza-Tello, J. C., Varela-Guzmán, E. G., & Szymanski, J. (2021). Blockchain technologies to address smart city and society challenges. *Computers in Human Behavior*, 122, 106854.

Ochinanwata, C., Igwe, P. A., & Radicic, D. (2023). The institutional impact on the digital platform ecosystem and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Remeikienė, R., & Gaspareniene, L. (2023). Effects on the Economic and Sustainable Development and on the Poverty and Social Inequality. In *Economic and Financial Crime, Sustainability and Good Governance* (pp. 205-234). Cham: Springer International Publishing.

Kang, J., Wen, J., Ye, D., Lai, B., Wu, T., Xiong, Z., ... & Xie, S. (2023). Blockchain-empowered Federated Learning for Healthcare Metaverses: User-centric Incentive Mechanism with Optimal Data Freshness. *IEEE Transactions on Cognitive Communications and Networking*.

Kant, N., & Anjali, K. (2021). Blockchain Technology: A Strategic Resource. In *Blockchain for Healthcare Systems* (pp. 1-15). CRC Press. 13



Kumar, M., Raj, H., Chaurasia, N., & Gill, S. S. (2023). Blockchain inspired secure and reliable data exchange architecture for cyber-physical healthcare system 4.0. *Internet of Things and Cyber-Physical Systems*.

Tanniru, M. R., Woo, C., & Dutta, K. (2023). A Conceptual Model to Share Resources and Align Goals: Building Blockchain Application to Support Care Continuity Outside a Hospital. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(4), 247.

Torongo, A. A., & Toorani, M. (2023). Blockchain-based Decentralized Identity Management for Healthcare Systems. *arXiv preprint arXiv:2307.16239*.

Zekiye, A., & Özkasap, Ö. (2023). Decentralized Healthcare Systems with Federated Learning and Blockchain. *arXiv preprint arXiv:2306.17188*.

Magistretti, S., Pham, C. T. A., & Dell'Era, C. (2021). Enlightening the dynamic capabilities of design thinking in fostering digital transformation. *Industrial Marketing Management*, 97, 59-70. 17

Pesqueira, A., Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2020). Big data skills sustainable development in healthcare and pharmaceuticals. *Journal of Medical Systems*, 44(11), 1-15.

Randhawa, K., Wilden, R., & Akaka, M. A. (2022). Innovation intermediaries as collaborators in shaping service ecosystems: The importance of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 103, 183-197. 25

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications (Vol. 6)*. Thousand Oaks, CA: Sage.



Artigo submetido ao SBIJournal em 11/06/2024.

1ª rodada de avaliação concluída em 05/07/2025.

Double-blind review

Aprovado para publicação em 07/07/2025.



Retenção e captação de recursos utilizando os modelos de trabalhos flexíveis para profissionais de TI

Erika Rembensi Machado
erikarembensi@id.uff.br

<https://orcid.org/0009-0001-2479-3311>

Américo da Costa Ramos Filho
americoramos@id.uff.br

<https://orcid.org/0000-0003-4643-9767>

Silvana de Almeida Maciel
silvanamaciel@id.uff.br

<https://orcid.org/0009-0005-7184-2453>

Lucas Werneck Louzada
lucas_louzada@id.uff.br

<https://orcid.org/0000-0001-7951-1732>

Flavia Areias Correia Cardoso
flaviacardoso@id.uff.br

<https://orcid.org/0000-0002-8990-0253>



RESUMO

Contexto: Com os avanços tecnológicos, os profissionais de tecnologia da informação estão altamente valorizados e podem escolher onde querem trabalhar. Por esse motivo é necessário pensar em maneiras de atrair e reter esses profissionais. Objetivo: identificar se os modelos de trabalho híbridos ou 100% remoto podem ser fatores de retenção e captação dos profissionais de tecnologia da informação. Metodologia: Foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas áreas de Teletrabalho; Flexibilidade como Fator de Atração e Retenção de profissionais de TI; Perfil dos Profissionais de TI e Visão de Mercado, para fundamentar este trabalho. Posteriormente, foi elaborada e executada uma pesquisa de campo com uma abordagem qualitativa, na qual 10 (dez) profissionais da área que atualmente trabalham nesses modelos de trabalho foram entrevistados. Resultados/valor: Os modelos de trabalhos flexíveis são fatores de retenção e atração, representando um aumento da qualidade de vida, poder participar ativamente na criação dos seus filhos, ter mais tempo para se dedicar aos estudos, fazer exercícios físicos e mais tempo de qualidade com a família, mas que em uma ordem de prioridade o salário e o clima organizacional são mais relevantes. Limitações: A principal limitação foi a ênfase nos profissionais de TI, além da complementação em relação ao ponto de vista das empresas contratantes e também outros métodos a serem utilizados e amostragem mais diversificada.

Palavras-chave: Teletrabalho; Trabalho Híbrido; Retenção de Profissionais; Modelos de Trabalho Flexíveis; Clima Organizacional.



ABSTRACT

Context: With technological advances, information technology professionals are highly valued and can choose where they want to work. It is therefore necessary to think about ways of attracting and retaining these professionals. Purpose: This paper seeks to identify whether hybrid or 100% remote working models can be a factor in retaining and attracting IT professionals. Methodology: Bibliographical research was carried out in the areas of Teleworking; Flexibility as a Factor in Attracting and Retaining IT Professionals; Profile of IT Professionals and Market Vision, to provide the basis for this work. Subsequently, field research was carried out with a qualitative approach, in which 10 (ten) IT professionals who currently work in these models were interviewed. Findings/value: Flexible working models are retention and attraction factors, representing an increase in quality of life, being able to actively participate in the upbringing of children, having more time to devote to studies, physical exercise and more quality time with the family, but, in order of priority, salary and organizational climate are more relevant. Research limitations: The main limitation was the emphasis on IT professionals, as well as complementing the point of view of the contracting companies and also other methods to be used and a more diverse sample.

Keywords: Telework; Hybrid Work; Employee Retention; Flexible Work Models; Organizational Climate.

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está se tornando cada vez mais competitivo e os avanços tecnológicos têm um impacto fundamental nesse cenário. Um investimento significativo em tecnologia é necessário para acompanhar a evolução tanto em softwares/hardwares quanto na formação de equipes qualificadas nesse campo. A demanda por profissionais qualificados tem aumentado consideravelmente, o que resulta em uma alta taxa de rotatividade. Isso torna um desafio significativo a atração e retenção desses recursos.

Diante desse contexto, a pergunta de pesquisa busca responder: Os modelos de trabalhos híbrido e/ou 100% remoto podem ser um fator de atração e retenção dos profissionais de Tecnologia da Informação?

O trabalho se justifica considerando a relevância no contexto mercadológico, em que se faz necessário averiguar os efeitos dos modelos de trabalho híbrido ou integralmente remoto e também no contexto acadêmico, em que se contribui com as lacunas da literatura acerca do objeto de estudo deste artigo.

O objetivo principal dessa pesquisa será identificar, na percepção dos profissionais de tecnologia da informação, elementos do modelo de trabalho híbrido e/ou 100% remoto que sejam fatores de atração e retenção neste mercado.

Para o atingimento do objetivo principal, temos os seguintes objetivos secundários:

- a. Descrever os modelos de trabalho híbrido e 100% remoto;
- b. Apresentar vantagens e desvantagens desses modelos;



c. Identificar o perfil dos profissionais de TI e suas motivações.

Há variadas definições para teletrabalho, no entanto é de comum acordo para vários autores o fato de que os termos relacionados tratam de um mesmo contexto de organização do trabalho, caracterizado pela tendência de as atividades laborais serem realizadas com o uso de meios telemáticos, dispensando o deslocamento do trabalhador até o local de entrega dos resultados (CONEGLIAN, 2020, pág. 33).

É uma adesão entre os pesquisadores que o teletrabalho ou home office é uma categoria de uma multiplicidade de sentidos e de complexa classificação envolvendo uma variedade de cenários (HUWS, 1999; ALVES, 2008; ROSENFELD; ALVES, 2011; ALEMÃO; BARROSO, 2012). Rosenfield e Alves (2011), a partir dos estudos da OIT, enumeraram um conjunto de aspectos a serem considerados na conceituação do teletrabalho, os quais são: local/espço de trabalho; horário/tempo de trabalho – tempo integral ou parcial; tipo de contrato – trabalho assalariado ou independente; competências requeridas – conteúdo do trabalho.

Com os avanços tecnológicos em todas as áreas da vida, é natural a procura por profissionais qualificados para acompanhar as mudanças constantes, além de aumentar a competitividade das empresas no mercado. Porém, a quantidade de profissionais da área de TI ainda é escassa para acompanhar toda a demanda observada e ainda existir uma alta taxa de turnover (rotatividade de funcionários em uma organização), conforme os recortes que serão apresentados no capítulo de publicações de revistas. Diante das situações apontadas, surge a relevância do estudo, a fim de identificar se os modelos de trabalho flexíveis são uma maneira efetiva para atrair e reter os profissionais de tecnologia.



Uma forma de captar e reter tais recursos, buscar motivações e atratividade dos profissionais é utilizar modelos de trabalho mais flexíveis, como o 100% remoto e o híbrido, para Trope (1999, p.100) a atual tecnologia de informática permite uma elevada flexibilidade de horário de trabalho e local de trabalho. Esses modelos possuem uma série de benefícios e, após a pandemia do Covid-19, se popularizaram no país. O estudo delimita-se a entender se esses modelos realmente podem ser um fator preponderante para a atração e retenção nas perspectivas dos profissionais de tecnologia da informação.

Baseado nesse contexto, na pergunta de pesquisa e nos objetivos supracitados, este trabalho justifica-se pela finalidade de contribuir para a literatura sobre o tema do teletrabalho, das vantagens e das desvantagens desse modelo, da flexibilidade como fator de atração e retenção, do perfil dos profissionais de TI, e a visão de mercado sobre o tema, bem como pela contribuição para o mercado de trabalho e para o modelo de trabalho alvo desta pesquisa.

Os resultados deste artigo foram que os modelos 100% remoto ou híbrido podem ser fatores de retenção e captação dos recursos de tecnologia da informação. Além disso, foi possível identificar que os modelos de trabalho flexíveis representam um aumento da qualidade de vida, poder participar ativamente na criação dos seus filhos, ter mais tempo para se dedicar aos estudos, fazer exercícios físicos e mais tempo de qualidade com a família, então podem sim representar um fator de retenção e atratividade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em cinco etapas: Teletrabalho; Flexibilidade como Fator de Atratividade e Retenção; Perfil dos Profissionais de TI; Modelos



de trabalho flexíveis e suas influências para atração e retenção dos profissionais de TI; Visão do Mercado.

2.1 Teletrabalho

A primeira definição do tema, segundo Rabelo, é: “Por teletrabalho entende-se fazer com que o trabalho chegue até o trabalhador, ao invés do trabalhador se locomover até onde está fisicamente o seu local de trabalho” (Rabelo, 2000, p.62).

Uma definição mais recente sobre o Teletrabalho, segundo Coneglian (2020) é que os conceitos associados referem-se a uma mesma lógica de organização do trabalho, marcada pela crescente realização de tarefas profissionais por meio de tecnologias de comunicação à distância, eliminando a necessidade de o trabalhador se locomover até o local onde os resultados devem ser entregues.

Além disso, uma contribuição complementar a definição de teletrabalho, Fernandes (2022) comenta que é quando o trabalho acontece fora das dependências do empregador, da empresa, podendo ser realizado na casa do trabalhador, em lugares de coworking, tendo em vista que ocorre predominantemente com o acesso a internet.

Ou seja, um modelo onde os colaboradores não precisam sair de casa para o escritório para iniciar seu expediente com o auxílio da tecnologia e como, consequência, obtém tempo livre para realizar outras atividades ao invés de, por exemplo, estarem no deslocamento casa-trabalho e vice versa, e também reduzindo custos e despesas nas organizações.

Ademais, Moreira (2022) descreve o teletrabalho como as atividades realizadas pelo trabalhador na modalidade à distância e envia os resultados de suas responsabilidades, auxiliado pelos recursos de telecomunicações, distante do contato presencial com o empregador ou com os colegas de trabalho, em todo ou



parte do tempo de execução das tarefas.

A cartilha da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades, SOBRATT (2020, p.6), descreve as sutis diferenças entre o teletrabalho e o home office respectivamente entre modalidade de trabalho intelectual, regido por um contrato, realizado à distância e fora do local da sede da empresa, com a utilização de tecnologias de comunicação e informação e o home office é realizado em casa ou em domicílio, com a utilização de tecnologias relacionados à atividade laboral.

É consenso entre os pesquisadores que o teletrabalho ou home office é uma categoria de uma multiplicidade de sentidos e de complexa classificação envolvendo uma variedade de cenários (HUWS, 1999; ALVES, 2008; ROSENFELD; ALVES, 2011; ALEMÃO; BARROSO, 2012).

Nesse sentido, o modelo de trabalho híbrido é flexível e permite ao funcionário alternar entre o trabalho remoto e presencial que os dias podem ser acordados ou não entre o contratado e o contratante. Em março de 2022, foi publicada a formalização do trabalho híbrido no Brasil, pela MP 1108/22 e foi sancionada pela lei nº 14.4421. A lei sancionada a fim de regulamentar o Teletrabalho de forma remota ou híbrida, divulgada no Diário Nacional Art. 75-B, define o teletrabalho ou trabalho remoto como a prestação de serviços realizada, predominantemente ou não, fora das dependências do empregador, utilizando tecnologias da informação e comunicação, desde que não se caracterize como trabalho externo (Lei nº 14.442 de 02/09/2022).

A regulamentação é recente, pois os modelos flexíveis não eram muito populares no Brasil e, a partir da pandemia do Covid-19, as organizações precisaram se adaptar ao modelo pelo bem-estar de seus colaboradores e assim manter a saúde organizacional. Reforça o impacto do Covid-19 na implementação dos novos



modelos.

Santiago, Wood e Braga (2022, p. 48) relatam que a pandemia de Covid-19 provocou o esvaziamento dos escritórios e impulsionou um grande número de trabalhadores, com diferentes níveis de especialização, a adotar o trabalho remoto. Segundo os autores, o presidente de um importante banco nacional afirmou, em um webinar, que antes da pandemia já haviam sido feitos testes com o modelo remoto, ainda que de forma limitada e com dificuldades. No entanto, diante da crise sanitária, a implantação do ambiente de trabalho digital precisou ocorrer de forma imediata, alcançando dezenas de milhares de funcionários.

Em uma pesquisa realizada em 2021, Góes et al (2022) perceberam que o potencial para o teletrabalho, no Brasil, chegou a 24,1% ou 20,4 milhões de pessoas. Após a pandemia, muitas empresas mantiveram os novos modelos de trabalho empregados. A experiência durante o período pandêmico permitiu aos empregadores enxergarem uma série de benefícios como redução de custos, aumento de produtividade e motivação dos colaboradores devido a flexibilidade e ganho de qualidade de vida, entre outros que serão abordados no próximo capítulo.

Vale observar que, de acordo com Attademo e Leite (2019), o uso da tecnologia, na implementação e execução do teletrabalho trouxeram significativas alterações negativas à ambiência laboral que precisam ser regulamentadas, especialmente, no que tange ao tempo de conexão aos meios telemáticos, sob pena de mitigar o direito à saúde do trabalhador.

2.1.1 Vantagens e desvantagens dos modelos

Com o avanço da tecnologia, o home office ou o teletrabalho deve ser entendido como uma remodelagem nas relações do ambiente corporativo atrelada às mudanças da sociedade. De acordo com Maria da Silva et al. (2024),

compreender os prós e os contras é extremamente necessário, pois não seria viável que a economia de tempo no deslocamento fosse convertida em tempo de trabalho, transformando-se em um regime constante.

Neste capítulo serão apresentadas as vantagens e desvantagens dos modelos de trabalhos flexíveis, conforme a figura 1 abaixo e citações dos autores Alberto Trope e Álvaro Mello (1999).

Figura 1 – Vantagens e desvantagens



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Segundo Trope (1999), as vantagens potenciais podem ser a redução do turnover que ocorre devido à diminuição de problemas pessoais e ao aumento da satisfação dos colaboradores. Além disso, a ampliação da base de recrutamento e a transição de uma cultura focada na “compra de tempo” para uma voltada à “compra de resultados” contribuem para elevar a competitividade da empresa e gerar diversos ganhos financeiros.

Segundo Maria da Silva et al. (2024), a compreensão de um plano de trabalho adequado, para cada funcionário, seria um caminho ideal para um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tornando-o mais produtivo e aumentando a eficiência.



Embora os modelos de trabalho flexíveis apresentem diversos benefícios, eles também têm desafios associados, principalmente aqueles relacionados à sua implementação. Em pesquisas mais recentes, como Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), comentam que a flexibilidade nesse modelo de trabalho é um aspecto positivo. No entanto, os autores destacam alguns elementos críticos como a sobrecarga de trabalho, problemas de visibilidade na organização e, de forma complementar, os resultados de Filardi, Castro e Zanini (2020), também apresentam a questão entre vida pessoal e o trabalho é compreendida como uma dificuldade. Esses autores descrevem que, as vantagens do teletrabalho estão associadas à qualidade de vida, equilíbrio entre o trabalho e a família, flexibilidade, melhora de produtividade, redução de custos, estresse e deslocamento; e como desvantagens tem-se a perda de vínculo com a empresa, a ausência de comunicação, a não adaptação e problemas de ordem psicológica.

Além disso, Marques (2021) descreve outras vantagens como: não precisar acordar muito cedo para chegar ao trabalho a tempo e nem retornar tão tarde devido ao trânsito; ausências de um chefe que te cobre de forma direta ou mesmo de um colega de trabalho desagradável.

Vale lembrar que, ao mesmo tempo que existem as reduções de custo com instalações físicas e custos com transportes dos colaboradores, ocorre o aumento de investimento em tecnologia e telecomunicações, de modo a tornar o teletrabalho mais eficiente.

O teletrabalho de forma 100% remota certamente tem dois pesos e duas medidas com suas vantagens e desafios, e a fim de tornar o trabalho mais eficaz possível surgiu o equilíbrio, o modelo de trabalho híbrido. Essa inovação nas relações de trabalho, de certa forma, resolve a maioria dos problemas que surgiram para as organizações e colaboradores que têm dificuldades em aderir à prática. De fato, há situações que só podem ser resolvidas presencialmente, seja por problemas de



comunicação e/ou questões de isolamento social, trazendo a falta do sentimento de pertencimento e o enfraquecimento da cultura organizacional.

2.2 Flexibilidade como Fator de Atratividade e Retenção

A área de recursos humanos possui um grande desafio para atrair e reter os profissionais atualmente, há uma contínua exigência por competitividade, capacidade de adaptação, flexibilidade, criatividade e inovação para enfrentar as mudanças e novas demandas do mercado (Ribeiro e Ferreira, 2023, p.13).

Historicamente, o teletrabalho era predominantemente concedido informalmente, aceitando que os funcionários trabalhassem em casa em caráter de exceção, como questões domésticas urgentes. Formalizar solicitações para trabalhar em casa era tratado discretamente, pois se temia uma reação negativa da equipe de trabalho ou um aumento no número de pedidos nesse sentido (WILLIAMSON et al., 2022).

E, após o período crítico da pandemia do COVID-19, muitas organizações viram o potencial dos modelos de trabalho flexíveis e se tornaram populares, onde é possível ter o equilíbrio de produtividade, motivação, redução de custos, flexibilidade ao mesmo tempo em que o bem-estar do colaborador é atendido. Além de trazer benefícios para a sociedade como um todo, possibilitando a redução de parte do tráfego nas ruas como menos carros circulando e, como consequência indireta, a redução da emissão de gases poluentes.

De acordo com Trope (1999, p.17), horários móveis, flexíveis e liberdade de ação para as pessoas passam a ser altamente indicados para a consecução de produtividade e qualidade. Ou seja, a flexibilidade de horário e autonomia são fatores primordiais para a qualidade de vida do trabalhador e consequentemente aumentando a sua produtividade.



É notável que a maioria dos trabalhadores prefira ter essa flexibilidade entre trabalhar presencialmente nas empresas ou de casa e, como consequência, as organizações que não conseguem ou simplesmente não querem aderir a prática estão perdendo seus colaboradores para outras que estão se adaptando às demandas do mercado de trabalho atual.

Segundo Porter (1989), “A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, o campo fundamental onde ocorre a concorrência.” O autor refuta a importância de se adaptar ao mercado, como estratégia fundamental para se manter competitivo, com um nível de qualidade alto e assim garantir que se obtenha e mantenha os melhores recursos, que são os recursos humanos. E a flexibilidade tem se tornado uma fonte de atração para os tais recursos, em uma mudança de cultura onde o mais importante é a entrega de resultados para as organizações e qualidade de vida para os colaboradores, em consonância com Hartmann (2022), que a adoção da flexibilidade total, ou seja, de local e de horário, surge como importante fator viabilizador da manutenção da modalidade do teletrabalho.

2.3 Perfil dos Profissionais de TI

De todas as formas, as organizações estão buscando ser mais flexíveis para continuarem a competir no mundo globalizado, e as novas tecnologias trouxeram processos de inovação mais rápidos e eficientes (Silva, 2017, p.28).

Antes de falar dos profissionais é importante ressaltar a velocidade em que isso está acontecendo e o quanto é essencial em nossas vidas. Não só em nossas vidas pessoais, mas também nas organizações, e por isso a importância de se ter uma área especializada. O fator motivador para a adoção do teletrabalho, de acordo com Cañibano e Avgoustaki (2024), tem efeitos significativos sobre a percepção



dos empregados e sugere o constructo external fit, que significa o alinhamento entre as mensagens enviadas pela empresa e as produzidas pelo contexto.

Esses profissionais se tornaram mais valorizados e requisitados em ritmo concomitante ao avanço tecnológico, por se tratar de uma área extremamente necessária para o aumento da competitividade das empresas. De acordo com o Fernando Mantovani (2022) os profissionais de Tecnologia da Informação (TI) há tempos estão entre os mais valorizados e bem remunerados do mercado. Consequentemente, também figuram entre os que mais apresentam índices de turnover, trocando de emprego com maior frequência e em períodos mais curtos do que trabalhadores de outros setores. Além da transformação digital — que se tornou uma exigência para empresas de todos os portes e segmentos —, outros fatores surgiram e contribuíram ainda mais para o desequilíbrio entre a oferta e a demanda por esses profissionais.

Dos autores citados compreende-se que é necessário observar que eles não se limitam aos cuidados dos computadores. Esses profissionais também são responsáveis por planejar fluxos de trabalho e treinamento dos colaboradores para realização de suas tarefas da maneira adequada, assim como no desenvolvimento de práticas para que as organizações atinjam seus objetivos de maneira mais eficiente. Esse grupo de profissionais precisa entender dos negócios para efetuar os planejamentos necessários e, saber trabalhar em equipe. Entre outros requisitos, é fundamental falar outros idiomas (principalmente o inglês) e estar sempre se aprimorando, pois os avanços da tecnologia seguem um ritmo acelerado, além de serem visionários para planejar e buscar as melhores soluções.



Ou seja, os profissionais de Tecnologia são fundamentais não só para o bom funcionamento de máquinas e sistemas, mas também para o sucesso das organizações, e por esses motivos são altamente requisitados e valorizados.

Como dito anteriormente, trata-se dos campeões de turnover, e apenas bons salários não são ferramentas suficientes para atrair e reter esses profissionais.

2.4 Modelos de trabalho flexíveis e suas influências para atração e retenção dos profissionais de TI

O modelo de trabalho flexível tem se mostrado um dos principais fatores de atratividade e retenção entre os profissionais da área nas pesquisas. Principalmente após a pandemia, o modelo ganhou mais força e observou-se na prática o seu bom funcionamento, com as equipes mantendo a produtividade ao mesmo tempo em que se ganha mais flexibilidade numa relação de ganha-ganha, entre a organização e colaborador.

Ribeiro e Ferreira (2003, p. 47) observam que o avanço tecnológico nas organizações modificou a forma como as funções são desempenhadas, possibilitando características antes inacessíveis. Para os autores, a flexibilidade no trabalho tornou-se uma realidade crescente no contexto atual.

Além dessa nova forma de trabalho flexível contribuir para um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Metselaar et al., 2022), tem-se que os funcionários que estão realizados com o teletrabalho mostram níveis significativos de bem-estar (Blahopoulou et al., 2022)

A tecnologia está presente em todas as áreas das nossas vidas e seu avanço tem um grande impacto, inclusive para o processo de recrutamento e seleção que é



otimizado graças a ela. Além disso, também permite um maior alcance de profissionais capacitados na área de Tecnologia a fim de manter o nível de competitividade das organizações, pois a TI não é mais uma área que só “conserta” computadores, mas sim uma área estratégica. Porém, é necessário que a forma de trabalhar seja também flexível para acompanhar essa evolução.

Para Nessi (2022), conhecimento é poder. Se o profissional sabe fazer algo que a maioria das pessoas não sabe, e, que é algo essencial, como a programação é hoje, ele tem todas as cartas na manga para pedir ou exigir o que quiser. Logo, atualmente com a valorização desses profissionais, as organizações precisam se adaptar às preferências deles que, principalmente, incluem os modelos de trabalho flexíveis.

Com flexibilidade na realização de suas tarefas, o trabalhador consegue dividir melhor seu tempo e se dedicar mais aos seus aspectos pessoais (Silva, 2017, p. 28). Além de ganhar mais qualidade de vida e satisfação no trabalho, esse tempo a mais pode ser utilizado para a dedicação em especializações, pois o profissional de TI precisa se atualizar o tempo todo, à medida que a tecnologia avança exponencialmente.

2.5 Visão do Mercado

O intuito deste capítulo é demonstrar a visão do mercado atual referente ao tema estudado, através de artigos publicados em revistas como “Istoé Dinheiro” e “Seu Dinheiro”. Após a pandemia, as pessoas começaram a perceber como a vida pode ser breve e priorizar o que é realmente importante em suas vidas. Com essa mudança de mentalidade e cultura, as organizações precisam se adaptar para se manter competitivas para captar e reter os melhores recursos.



De acordo com um estudo realizado pelo ADP Research Institute, que ouviu mais de 32 mil trabalhadores de 17 países, incluindo o Brasil, 71% dos jovens com até 24 anos preferem buscar uma nova oportunidade de emprego a retornar ao trabalho presencial, conforme artigo publicado pela revista Istoé Dinheiro (2022).

Os profissionais sabem o seu valor e buscam as melhores oportunidades de trabalho, como remuneração adequada, benefícios, treinamentos, recursos, plano de carreira, bom clima organizacional e, principalmente, buscam flexibilidade e qualidade de vida. Segundo pesquisa recente da consultoria de recrutamento Robert Half, o mercado de trabalho para profissionais de tecnologia, embora caracterizado pela escassez de mão de obra qualificada, é altamente competitivo. Para atrair e reter talentos, as empresas têm oferecido diversos benefícios, sendo a possibilidade de trabalho remoto um dos mais valorizados. O estudo revelou que cerca de 37% dos profissionais de tecnologia preferem trabalhar de forma totalmente remota, um percentual 19% superior ao registrado em outros setores (REVISTA "SEU DINHEIRO", 2023, p. 1).

É inegável que a força que os modelos flexíveis têm ganhado, e como isso está influenciando na competitividade, atração e retenção de talentos entre as organizações. Principalmente no setor de tecnologia, pois podem trabalhar em qualquer lugar do mundo e inclusive ganhar em euro e dólar.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipos de Pesquisa

Para atender aos objetivos, o tipo de pesquisa utilizado será descritivo e que segundo Vergara (2016, p.74), expõe características de determinada população ou



de determinado fenômeno e pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Para apresentar as perspectivas dos profissionais de TI sobre os fatores de atratividade e retenção em relação aos modelos de trabalho flexíveis.

E para detalhar a situação do grupo e suas percepções sobre o tema será aplicada uma abordagem qualitativa, na qual uma abordagem quantitativa não alcançaria os resultados mais eficazes para a pesquisa, pois segundo MINEIRO, DA SILVA e FERREIRA (2022, p. 207), a pesquisa qualitativa é uma abordagem investigativa que leva em conta a interação do indivíduo com o seu contexto e suas relações, reconhecendo a importância da subjetividade tanto dos participantes quanto do pesquisador, entendendo que não é possível o desenvolvimento de um trabalho asséptico.

Em complemento com as autoras, à pesquisa qualitativa busca detalhar a investigação de maneira mais profunda trazendo as percepções e experiências dos profissionais em relação aos modelos de trabalho híbrido e/ou 100% remoto.

3.2 Procedimentos

Os procedimentos de investigação serão por meio de pesquisas de campo e bibliográficas. Segundo Gil (2002, p.53), o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. E referente a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.



Realizando entrevistas com os profissionais de tecnologia da informação (TI) em um roteiro semiestruturado, que o entrevistador prepara uma lista padronizada de perguntas, mas acrescenta, em cada entrevista que conduzir, perguntas adicionais que permitam maior atingimento dos objetivos (Zapelini e Zapelini, 2004, P.95), com perguntas baseadas no referencial teórico para posteriormente estabelecer ligações com resultados coletados e será feito o uso de referências bibliográficas como fontes de artigos, livros e revistas para as bases estatísticas gerais.

3.3 Universo e amostra

População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de conveniência, não probabilística, conforme a necessidade do estudo (Vergara, 2016, p.80).

O universo deste estudo será profissionais de TI e as amostras não probabilísticas por acessibilidade que, de acordo com Vergara (2016, p.81), é longe de qualquer procedimento estatístico, selecionam elementos pela facilidade de acesso a eles, serão 10 (dez) profissionais que trabalham no modelo 100% remoto ou híbrido. E os requisitos para a seleção foram:

- Profissionais que fazem home office no mínimo duas vezes na semana;
- Que trabalham 100% remoto;
- São da área da tecnologia da informação;

Por sigilo de informações, não serão revelados os dados dos profissionais e as empresas que estão alocados atualmente.

Os sujeitos da pesquisa serão os profissionais de TI que trabalham nos modelos de trabalho flexíveis com o objetivo de identificar as suas percepções e relacionar à atração e retenção desses profissionais, quais sejam: Analistas de suporte e negócios, consultores e especialistas de projetos, especialista em Infraestrutura, analista de BI, arquiteto corporativo e coordenador de ERP, conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Profissão	Modelo de Trabalho	Perfil
Entrevistado 1	Especialista em TI	Híbrido	Casado, 1 filho
Entrevistado 2	Especialista em TI	Híbrido	Solteiro, sem filho
Entrevistado 3	Arquiteto de TI Corporativo	<i>Home office</i>	Casado, sem filho
Entrevistado 4	Analista de Suporte	<i>Home office</i>	Casado, 1 filho
Entrevistado 5	Consultor de Projetos	Híbrido	Divorciado, 1 filho
Entrevistado 6	Analista de Projetos Júnior	Híbrido	Solteiro, sem filho
Entrevistado 7	Coordenador de Atendimento ERP	Híbrido	Divorciado, 2 filhos
Entrevistado 8	Analista Pleno BI	Híbrido	Solteiro, sem filho
Entrevistado 9	Analista Sênior ERP	Híbrido	Casado, 1 filho
Entrevistado 10	Arquiteto de TI	<i>Home office</i>	Solteiro, sem filho

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)



3.4 Coleta e tratamento de dados

O instrumento de coleta dos dados será por entrevista com um roteiro estruturado, a entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde (Vergara, 2016, p.86).

As entrevistas foram realizadas pelo Google Meet individualmente a fim de garantir privacidade e conforto, com perguntas relacionadas à pesquisa realizada, divididas em blocos de dados dos entrevistados, modelos de trabalhos híbrido e 100% remoto, sobre o suporte da empresa em que estão alocados para possibilitar o home office e as perspectivas e motivações dos profissionais referentes à retenção e atração dos profissionais de Tecnologia, e com os resultados apresentados no próximo capítulo.

No tratamento de dados, as entrevistas foram transcritas simultaneamente na íntegra pela ferramenta de inteligência artificial Tactiq que é uma extensão do navegador Chrome, com as devidas permissões dos entrevistados, e submetidas a revisões e validações para serem relacionadas com a pesquisa bibliográfica dos capítulos 2 ao 4.

4. RESULTADOS

4.1 Modelos de trabalho

1. Você trabalha no modelo 100% remoto ou híbrido?

Os entrevistados 1, 2, 5, 6, 7, 8 e 9, atualmente trabalham no regime híbrido e os entrevistados 3, 4 e 10, no 100% home office, indo ao escritório apenas em situações eventuais. E, como citado anteriormente no capítulo 1, para Trope



(1999) a atual tecnologia permite uma elevada flexibilidade de horário e local de trabalho, principalmente para os profissionais de tecnologia que não precisam estar presencialmente para serem produtivos. O gráfico abaixo apresenta os percentuais entre os entrevistados que trabalham no modelo 100% remoto e híbrido, complementar ao quadro 1.

Gráfico 1 - Percentual (%) dos entrevistados por modelos de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

1.2 Se for híbrido, quantas vezes por semana faz o home office?

Dos entrevistados, 7 atualmente trabalham no modelo híbrido e fazem o home office nas frequências abaixo:

- 4 - 3 dias na semana;
- 2 - 2 dias na semana;
- 1 - 2 vezes ao mês no escritório.



2. Há quanto tempo você trabalha nesse modelo?

Quadro 2 - Ano de início do home office

Início do modelo		
2021	2	20%
2020	6	60%
2019	2	20%
Total	10	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Dos entrevistados, 78% começaram a trabalhar nos modelos após a pandemia do Covid-19 e 22% já trabalhavam anteriormente. Esse percentual corrobora com os autores citados no capítulo 2, onde citam que a emergência sanitária forçou as organizações migrarem para o modelo remoto e com a flexibilização permaneceram com o modelo ou optaram por um meio termo que seria o híbrido, pois conseguiram enxergar vários benefícios adquiridos, como por exemplo, aumento de produtividade, redução de custos e motivação dos funcionários pelo aumento da qualidade de vida.



3. Quanto tempo leva normalmente no trajeto casa x escritório?

Quadro 3 - Tempo de trajeto de casa ao escritório

Entrevistado	Tempo de trajeto de casa ao escritório
Entrevistado 1	30 minutos
Entrevistado 2	3 horas
Entrevistado 3	3 horas
Entrevistado 4	4 horas
Entrevistado 5	5 horas
Entrevistado 6	4 horas
Entrevistado 7	3 horas
Entrevistado 8	2 horas
Entrevistado 9	2 horas
Entrevistado 10	3 horas

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

De acordo com o quadro 3, em média, os entrevistados gastam 02h57m no tempo de deslocamento para ir e voltar do escritório. Já podemos perceber que o tempo economizado em não precisar se deslocar até o escritório é relevante e além de contribuir com a redução do trânsito nas cidades, tempo que pode ser aproveitado de várias formas, conforme serão citados na próxima pergunta. Para o entrevistado 5, que trabalha no centro de São Paulo e tem o maior tempo gasto em deslocamento devido ao fluxo intenso é o mais beneficiado em não precisar ir ao escritório todos os dias e utiliza esse tempo para ser mais produtivo e fazer exercícios físicos.



4. O tempo ganho em não precisar se deslocar para o escritório é aproveitado de alguma forma?

Para o entrevistado 2, o tempo é aproveitado para estudos e idas ao mercado, para o entrevistado 3, segundo ele “Tomando café com mais calma, descansando um pouco mais

para não acordar tão cedo e estudar, colocando minha vida em ordem e fazendo atividade física”. Já para o entrevistado 9, é utilizado para dormir mais e, no final do dia, buscar a filha na escola e levá-la para fazer um lanche, tendo mais tempo de qualidade com ela. Já o entrevistado 10, aproveita o tempo para poder se dedicar a outra empresa em que trabalha e a sua startup.

Por unanimidade, todos os entrevistados aproveitam para ter uma melhor qualidade de sono e tomar um café da manhã com a família com calma, o que representa uma maior qualidade de vida para eles, e após o expediente aproveitam mais para estudar, fazer exercícios, organizar a casa ou até mesmo trabalhar mais.

Para eles esse tempo extra é uma grande vantagem para ter uma rotina mais agradável e ter maior controle sobre o seu tempo, a flexibilidade de horários que permite tais feitos.

5. Cite uma vantagem e uma desvantagem dos modelos híbridos e/ou remoto?

Essa pergunta tem como objetivo coletar as perspectivas dos profissionais referente às vantagens e desvantagens dos modelos e relacionar com a pesquisa bibliográfica, a grande maioria teve dificuldades para citar as desvantagens, porém quando informado deixaram claro que não são motivos o suficiente para abrir mão do home office.

Como vantagens foram citados para o entrevistado 1, mais tempo de qualidade com o filho e ter mais conforto; para o entrevistado 2, é a economia do tempo de



deslocamento; para o 4, seria o tempo de deslocamento evitado e o isolamento para trabalhar; para o 5, seria a qualidade de vida e proximidade com a família; o 6, seria maior tempo para execução do trabalho, que é ligado diretamente com o aumento de produtividade; para o 8, melhor qualidade do sono por não precisar acordar tão cedo e para a 9ª entrevistada a maior vantagem foi poder ter tempo para educar a sua filha, pois quando era 100% presencial quem fazia esse papel na maior parte do tempo era a sua mãe. Para o entrevistado 10, a vantagem é ter flexibilidade de horários e mais saúde mental.

Como desvantagens, para o entrevistado 1, foi não ter o ar condicionado em dias de calor como no escritório; para o entrevistado 2, seria a falta de interação e troca com os colegas de trabalho. Para o entrevistado 4 também seria a falta de interação, mas que é resolvido com reuniões diárias para essa troca; para o entrevistado 5, é preciso se esforçar muito, mais do que se estivesse no presencial, para ter destaque. Para o entrevistado 6, a desvantagem seria a falta de rotina, em consonância com Mello (1999), que destaca as desvantagens dos modelos, por exemplo, a dificuldade para administrar o tempo. Para o entrevistado 8, seria a complexidade para dar treinamentos e repasse de conhecimento e para o entrevistado 9 é a cobrança interna em achar sempre que precisa dar conta de tudo porque está em casa. Para o entrevistado 10, a desvantagem é a falta de interação, e que alguns problemas são resolvidos mais rapidamente presencialmente.



6. *Você se sente mais produtivo em casa ou no escritório? Por que?*

Quadro 4 - Quantidade de entrevistados que se sentem mais produtivos em casa ou no escritório

Produtividade: Casa x Escritório		
Casa	7	70,00%
Escritório	1	10,00%
Depende	2	20,00%
Total	10	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A maioria se sente mais produtivo em casa, pois consideram o dia do presencial para encontrar os colegas de trabalho e possuem mais interrupções durante o expediente, seja para atender alguém ou por conversas paralelas. Os entrevistados que responderam que depende foi porque tem situações que são mais fáceis de resolver presencialmente, segundo a entrevistada 2: “Fisicamente você consegue trocar ideias sobre aquele problema, ‘aquilo ali’ fica mais produtivo, mas nas questões do dia a dia em casa é mais produtivo”.

E o entrevistado 1, respondeu que se sente mais produtivo no escritório por achar que em casa tem muito mais distrações e a facilidade de perder o foco é maior, “Eu acho que em casa tem muito mais opções de você perder o foco, de você relaxar um pouco em fazer as suas tarefas”.

O resultado confirma a afirmação de Trope (1999) no capítulo 3, em que horários móveis e flexíveis e liberdade de ação passam a ser altamente indicados para a consecução de produtividade e qualidade.

7. Você trocaria o home office pelo 100% presencial para ter um aumento salarial? Se sim, qual seria o % de aumento necessário para essa troca?

Quadro 5 - Resumo dos Entrevistados que trocariam o home office pelo aumento salarial

<i>Home office por aumento salarial</i>		
Trocaria	6	60,00%
Não trocaria	4	40,00%
Total	10	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A pergunta surge como uma provocação para entender a ordem de prioridade comparada com algo essencial como o salário e que de fato é o mais importante, e mesmo que a maioria tenha respondido que trocaria, não devemos ignorar que praticamente houve um empate com profissionais que não trocariam a qualidade de vida proporcionado pelo home office por nada. O que reforça as palavras de Silva (2017), com a flexibilidade na realização de suas tarefas, o trabalhador consegue dividir melhor seu tempo e se dedicar mais aos seus aspectos pessoais. De acordo com os entrevistados que trocariam o home office pelo 100% presencial, precisaria ser um aumento substancial para compensar o tempo e qualidade de vida que possuem com os modelos de trabalho. Segue, o quadro 6, com a relação de cada entrevistado que optaria por trocar pelo aumento salarial.



Quadro 6 - Entrevistados que trocariam o Home office pelo presencial por aumento salarial

<i>Home office pelo presencial por aumento salarial</i>	
Entrevistado	Percentual de aumento salarial
Entrevistado 1	20%
Entrevistado 3	70%
Entrevistado 4	30%
Entrevistado 7	50%
Entrevistado 8	30%
Entrevistado 10	200%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

8. Teria algum outro benefício que te faria trocar o modelo flexível para o 100% presencial?

Quadro 7 - Entrevistados que trocariam o home office por algum benefício

<i>Home office por benefícios</i>	
Não trocaria	80,00%
Trocaria	20,00%
Total	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Já referente aos benefícios, a maioria não trocaria o home office por nenhum benefício, apenas dois entrevistados que seria pelo de custeio do aluguel próximo ao escritório e o outro pelo plano de saúde pelo valor simbólico de R\$1,00, para toda a sua família e precisaria ter um aumento salarial de 30% no mínimo.



9. Como é para você conciliar o pessoal e o profissional quando trabalha remotamente?

De acordo com os entrevistados, até mesmo quem possui filhos é muito tranquilo conciliar, pois a maioria começou no modelo desde a pandemia e já conseguiram se adaptar e organizar uma rotina mais saudável e produtiva.

Para o entrevistado 1, o fundamental é “saber dosar o tempo e saber o tempo que você vai dar atenção a uma coisa e outra”, ou seja, fazer uma gestão de tempo adequada. Já para a entrevistada 2, “É complicado porque você não tem limite, você tá ali, você sempre ultrapassa aquele limite” em relação ao horário de trabalho, por estar no conforto do lar é muito mais fácil ultrapassar o horário do que se tivesse que se deslocar para casa. Já para o entrevistado 4, é muito mais cômodo trabalhar de casa, e com esse modelo de trabalho conseguiu se mudar para uma casa maior que é mais distante do centro e ter um escritório.

4.2 Sobre a Empresa

As perguntas abaixo foram elaboradas a fim de identificar se as organizações estão preparadas para prover equipamentos adequados para o home office, seja pelos básicos, como o notebook, mouse e headset ou por equipamentos que visam o conforto do colaborador como suporte para o notebook, apoio para os pés, segunda tela, cadeira.

10. A sua empresa oferece equipamentos que possibilitam o trabalho remoto (ex.: notebook)?

11. A sua empresa oferece equipamentos que visam o conforto do seu trabalho remoto (ex.: cadeira, apoio para notebook, segunda tela)?



12. A sua empresa oferece auxílio home office?

O resultado obtido foi que todas as empresas oferecem os equipamentos básicos, a maioria oferece equipamentos que visam o conforto e apenas 3 entrevistados possuem o auxílio home office, que segundo eles faz total diferença mesmo que o valor seja apenas para cobrir o custo com a internet.

Outro ponto observado nas entrevistas foi que a maioria dos entrevistados investiu em equipamentos do próprio bolso para ter um maior conforto e sem precisar esperar das organizações, pois temem que solicitarem algo além do básico podem perder o home office ou até mesmo por acharem que a empresa não tem obrigação em oferecer equipamentos para o conforto e que precisam partir da própria pessoa zelar pelo seu bem estar.

Quadro 8 - Relação de equipamentos e auxílios fornecidos pelas empresas aos entrevistados

Entrevistado	Modelo de trabalho	Equipamentos básicos	Equipamentos para o conforto	Auxílio Home office
Entrevistado 1	Híbrido	Sim	Sim	Não
Entrevistado 2	Híbrido	Sim	Sim	Não
Entrevistado 3	100% remoto	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 4	100% remoto	Sim	Sim	Não
Entrevistado 5	Híbrido	Sim	Não	Não
Entrevistado 6	Híbrido	Sim	Sim	Não
Entrevistado 7	Híbrido	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 8	Híbrido	Sim	Não	Não
Entrevistado 9	Híbrido	Sim	Sim	Sim
Entrevistado 10	100% remoto	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

13. Quais são os principais motivadores para permanecer em alguma organização, na sua opinião?

Figura 2 - Nuvem de palavras referentes à retenção de TI



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Foi utilizada uma nuvem de palavras para a melhor visualização dos fatores que influenciam na permanência dos entrevistados em uma organização. Em primeiro lugar o clima organizacional, um ambiente agradável e com colegas e lideranças que contribuem para um clima saudável, salário em segundo lugar e ter o home office que para eles significam ter mais controle da gestão do tempo e qualidade de vida, tendo mais tempo para si e para a família, poder acompanhar o crescimento e educação dos filhos de perto, seguidos de reconhecimento, desenvolvimento e desafios.

Para o entrevistado 4, o ambiente de trabalho é o principal “Que te dá conforto que te dá prazer de você, tá ali isso te dá o retorno a empresa com certeza ganha esse retorno na produtividade com cada funcionário”. Para o entrevistado 3, seria



a seguinte ordem de importância “home office, salário e aprendizagem/desafio” e para o entrevistado 9, seria salário, benefícios e o modelo de trabalho híbrido.

Para Mantovani (2022), citado no capítulo 4, destaca que os profissionais da Tecnologia da Informação são um dos profissionais mais requisitados e bem pagos no mercado e por esse motivo são os campeões de turnover e com a o aumento de novas tecnologias, como a inteligência artificial, por exemplo, que veio para facilitar nossas vidas; a procura por esses profissionais só tende a crescer, por esse motivo é necessário entender o que pode motivar a permanência nas organizações.

14. Quais os fatores mais importantes na hora de escolher uma vaga, na sua perspectiva?

No mesmo modelo, mas referente à atração e captação desses recursos se os profissionais tivessem que escolher uma vaga no mercado atualmente, os fatores que mais se destacariam são salário compatível ou acima do que recebem, clima organizacional, home office e/ ou híbrido e empresas bem avaliadas e estruturadas nessa ordem respectivamente.

O salário é o fator primordial para os profissionais de TI entrevistados escolherem alguma vaga por unanimidade, fora isso para o clima e um ambiente que não seja tóxico e ter o home office seja o híbrido ou o 100% remoto.

Já para Nessi (2022), citado no capítulo 4.1, o conhecimento é poder, se o profissional sabe fazer algo que a grande maioria das pessoas não sabe, ele tem todas as cartas na manga para pedir ou exigir o que quiser, os profissionais de TI são valorizados por esses motivos, e é importante oferecer salários compatíveis, ser uma empresa bem avaliada em relação ao clima organizacional e ter um modelo de trabalho flexível, seja pelos 100% remoto ou pelo híbrido que

segundo a maioria dos entrevistados são os principais atrativos na hora de escolher alguma vaga.

Figura 3 - Nuvem de palavras referentes à atração de recursos de TI



Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

15. Quais benefícios consideram essenciais?

Quadro 9 - Benefícios essenciais citados pelos entrevistados

Entrevistados											
Benefícios essenciais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Vale alimentação	sim	Sim	sim	sim	-	sim	sim	sim	sim	-	8
Plano de saúde	sim	Sim	-	sim	sim	-	sim	sim	sim	-	7
Plano odontológico	sim	Sim	sim	-	-	-	sim	-	-	-	4
Qualidade de vida (home office)	-	-	sim	-	-	sim	-	sim	-	sim	4
PL	sim	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Auxílio home office	-	-	-	sim	-	-	-	-	-	-	1
Gympass	-	-	-	sim	-	-	-	-	-	-	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

E os benefícios que consideram essenciais em ordem de importância seriam o vale alimentação, plano de saúde e odontológico e a qualidade de vida, saúde mental e flexibilidade que é proporcionada pelo home office.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os avanços tecnológicos são ganhos para as pessoas facilitando o seu dia a dia e também para as organizações trazendo mais competitividade e reduzindo esforços manuais e, conseqüentemente custos, a demanda por esses profissionais de tecnologia aumenta. Tais profissionais que cada vez mais são valorizados e



bem remunerados, e por esse motivo são campeões de turnover.

Por essa motivação, a pesquisa teve como objetivo entender as perspectivas dos profissionais de tecnologia da informação e identificar se os modelos de trabalho 100% remoto ou híbrido podem ser fatores para retenção e captação de talentos para eles e nos objetivos específicos descrever os modelos de trabalho híbrido e 100% remoto, apresentar vantagens e desvantagens desses modelos e identificar o perfil dos profissionais de TI e suas motivações.

A pesquisa utilizada foi de natureza descritiva a fim de expor a opinião dos profissionais e uma abordagem qualitativa, para investigar a conexão dos sujeitos e as suas relações, ou seja, relacionar os profissionais de tecnologia com as suas percepções referentes à atratividade e retenção de talentos quando se trata dos modelos de trabalho flexíveis.

E, para obter tais resultados, foram aplicadas entrevistas individuais com 10 (dez) profissionais de TI que trabalham nesses modelos para descobrir como lidam no dia a dia, as vantagens e desvantagens que enxergam, se as empresas em que estão alocados atualmente oferecem equipamentos e insumos para possibilitar o home office e quais são os fatores para a permanência em alguma organização e quais são os fatores de atração se tivessem que escolher alguma vaga no mercado de trabalho.

Por meio das entrevistas, foi possível identificar que todos conseguem lidar muito bem com o home office e grande parte já estão nesses modelos desde o início da pandemia do Covid-19, e já conseguem administrar o tempo conciliando o profissional e o pessoal. Como uma das principais vantagens apontadas foi o tempo que ganhavam em não precisar se deslocar para o escritório e utilizando para ter melhor qualidade de sono, fazer exercícios, ter mais tempo com a família que para eles representam uma maior qualidade de vida.



Entretanto, foi identificado nas entrevistas que a falta de interação com os colegas e a falta de visibilidade na empresa e a falta de rotina representam desvantagens dos modelos, mas também informou que o modelo híbrido é suficiente para amenizar tais problemas, que nos dias de presencial são utilizados para ter a troca com os colegas, resolver pendências e serem vistos.

A maioria dos profissionais se sente mais produtivos em casa, o que torna uma relação de ganha-ganha com a organização. Por mais que possam existir distrações, divisão do tempo para os filhos, a maioria só trocaria o home office por um aumento considerável de salário, e quando perguntados sobre os benefícios, não trocariam.

Em relação às empresas em que estão alocados atualmente, todas fornecem equipamentos básicos como o notebook, mouse e headset para possibilitar o trabalho em residência, e quando perguntados sobre equipamentos que visam o conforto como suporte para o notebook, segundo monitor, descanso para os pés a maioria respondeu que sim, mas que os próprios resolveram investir do próprio bolso em cadeiras, mesas e monitores maiores a fim de garantir o bem estar trabalhando de casa.

No último bloco da entrevista, foram abordados os principais fatores de permanência em alguma organização e também sobre atração e captação. Os resultados sobre retenção em primeiro lugar absoluto foram sobre o clima organizacional, ter um ambiente sadio e agradável e ter colaboração dos colegas de trabalho e lideranças, em seguida o salário compatível tendo oportunidades de crescimento e promoção que está ligado ao reconhecimento e ter o home office como os principais, além disso o desenvolvimento, desafios e alinhamento com as suas carreiras.

Para atração, o salário foi o mais citado por unanimidade, o que reforça o resultado da maioria trocar o home para ter um aumento salarial sendo o



principal motivador para atrair esses profissionais, em seguida do clima organizacional, sendo uma empresa bem avaliada e em terceiro lugar o home office juntamente com o modelo de trabalho híbrido que aparenta ser o melhor modelo para eles. Após saber se a vaga está alinhada com a carreira e objetivos deles. Também foram questionados sobre os benefícios que consideram essenciais, e o vale alimentação, plano de saúde e odontológico e mesmo que o home office não seja um benefício, mas sim um modelo de trabalho também foi citado. Então logo a qualidade de vida e a flexibilidade que o home office também foram considerados.

E, pra fim de responder à pergunta de pesquisa se os modelos 100% remoto ou híbrido podem ser fatores de retenção e captação dos recursos de tecnologia da informação, foi possível identificar que os modelos de trabalho flexíveis representam um aumento da qualidade de vida, poder participar ativamente na criação dos seus filhos, ter mais tempo para se dedicar aos estudos, fazer exercícios físicos e mais tempo de qualidade com a família, então podem sim representar um fator de retenção e atratividade. Porém a maior parte entende que o salário e o clima organizacional pesam muito mais na balança do que ter um modelo flexível.

As limitações deste artigo foram à ênfase nos profissionais de TI, além da complementação em relação ao ponto de vista das empresas contratantes e também outros métodos a serem utilizados e amostragem mais diversificada.

SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

- Modelo de trabalho híbrido: seria o equilíbrio perfeito para as organizações e colaboradores?
- Redução da jornada de trabalho: produtividade x qualidade de vida.



BIBLIOGRAFIA

Alemão–Ppgsd-Uff, I., & Barroso–Ppgsd-Uff, M. R. C. (2012). O teletrabalho e o repensar das categorias tempo e espaço.

Attademo, P., & Leite, K. S. (2019). Teletrabalho: um olhar sobre o direito ao desenvolvimento econômico e ao meio ambiente equilibrado. *Revista de Constitucionalização do Direito Brasileiro*, 2(1), e016-e016.

Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Mon-tañez-Juan, M., Espinosa, G.T., & Gar-cía-Buades, M.E. (2022). Telework sat-isfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned dur-ing COVID-19 lockdown in Spain. *Curr Psychol*, 41, 2507-2520

Cañibano, A., & Avgoustaki, A. (2024). To telework or not to telework: Does the macro context matter? A signalling theory analysis of employee interpretations of telework in times of turbulence. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 352-368.

CONEGLIAN, T. N. M. (2020). Teletrabalho Home-office: identidade, subjetividade e saúde mental dos trabalhadores. Curitiba: CRV.

DIÁRIO NACIONAL: Legislação no Brasil: LEI Nº 14.442, DE 02 DE SETEMBRO DE 2022. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/36328477>.

Fernandes, M. L. A. (2022). Teletrabalho: Análise da jurisprudência como fonte integradora do direito. *Periódicos PUC MINAS*.



Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape. br*, 18, 28-46.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.

Góes, G. S., Martins, F. D. S., & Alves, V. D. O. (2022). A distribuição dos rendimentos do trabalho remoto potencial no Brasil por características individuais. *Carta de Conjuntura [Em linha]*, 56(6), 1-11.

Hartmann, S. S. (2022). Práticas de gestão de recursos humanos e o trabalho em home office e híbrido (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Huws, U., Jagger, N., & O'Regan, S. (1999). Teleworking and globalisation. Institute for Emploment Studies.

ISTO É DINHEIRO. Geração Z prefere outro emprego do que voltar ao trabalho presencial, Isto é Dinheiro, 2022. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/geracao-z-prefere-outro-emprego-do-que-volta-r-aotrabalh-o-presencial-diz-estudo/>

Lima, L. O que os profissionais de tecnologia querem? Saiba o que é considerado relevante na hora de buscar um emprego na área, *Revista Seu Dinheiro*, 2023. Disponível em: <https://www.seudinheiro.com/2023/carreiras/o-que-osprofissionais-de-tecnologia-querem-saiba-o-que-e-considerado-relevante-na-horade-buscar-um-emprego-na-area-lils/>



Mantovani, F. Profissionais de TI: valorizados e disputados. Sua carreira, sua gestão, Revista Exame, 15 jul. 2022. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/sua-carreira-sua-gestao/profissionais-de-ti-valorizados-e-disputados/>

Maria da Silva, D., Vasconcelos Araújo, M. A., Cristina Francisco, I., França Pinto, E., & Rocha Albuquerque, C. (2024). Teletrabalho e cultura organizacional: equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 22(1).

Marques, J. R. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho? 2021. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-as-vantagens-e-desvantagens-do-teletrabalho>

Mello, A. (1999). Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Metselaar, S.A., Dulk, L.D., & Ver-meeren, B. (2022). Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. Review of Public Personnel Administration, 43(3), 1-23

Moreira, M. A. F. (2022). Teletrabalho, qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações: um estudo de caso.

Nessi, J. Manual de Recrutamento e Seleção: Todas as etapas do básico ao recrutamento e seleção especializado em TI. E-book: Kindle, 2022.

Mineiro, M., da Silva, M. A. A., & Ferreira, L. G. (2022). Pesquisa qualitativa e quantitativa: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. *Momento-Diálogos em Educação*, 31(03), 201-218.

Porter, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Copyright© 1990 por Michael E. Porter. Copyright da Introdução© 1993 por Michael E. Porter. Reimpresso com a permissão da Free Press, uma Divisão da Simon & Schuster, Incorporated.

Rabelo, A. (2002). Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação?. *Revista de Administração FACES Journal*.

Ribeiro, R. E. M.; Ferreira, D. G. A (2023). *Recrutamento e Seleção de Pessoas na Era Digital: o avanço do trabalho no mundo moderno*. Teresina: Lestu.

Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54, 207-233.

Santiago, C., Wood Jr, T., & Braga, B. M. (2022). Como implantar o local de trabalho digital. *GV-EXECUTIVO*, 21(1).

Silva, R. S. P. D. (2017). *A carreira de profissionais de TI em sistema home-office*.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES – SOBRATT. *Orientação para implantação e prática do Teletrabalho e Home Office*. São Paulo, 2020. Disponível em:



<https://www.sobratt.org.br/site2015/wpcontent/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>

Trope, A. (1999). Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações. Qualitymark Editora Ltda.

Vergara, S. C. (2006). Projetos e relatórios de pesquisa. São Paulo: Atlas, 34, 38.

Williamson, S., Colley, L., & Foley, M. (2022). Public servants working from home: Exploring managers' changing allowance decisions in a COVID-19 context. *The Economic and Labour Relations Review*, 33(1), 37-55.

ZAPELINI, M. B., & ZAPELINI, S. (2007). Metodologia científica e da pesquisa para o curso de Administração. Apostila do curso de Administração. Faculdade Energia de Administração e Negócios.

Artigo submetido ao SBIJournal em 21/10/2024.

1a rodada de avaliação concluída em 03/01/2025.

2a rodada de avaliação concluída em 25/03/2025.

Double-blind review

Aprovado para publicação em 19/05/2025.



Os principais desafios enfrentados pela nova classe média na formulação de uma carteira de investimentos

Luiza da Costa Tolentino
luizactolentino@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-1702-521X>

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez
martiusrodriguez@id.uff.br
<https://orcid.org/0000-0001-8270-7488>



RESUMO

A chamada nova classe média possui alguns desafios na formulação de uma carteira de investimentos, no que tange à formação de patrimônio. O presente estudo tem como objetivo principal detalhar as adversidades sob perspectiva do endividamento das famílias e da carência em educação financeira. São dois pontos importantes que convergem, visto que cada vez mais se gasta em curto prazo e o planejamento financeiro para o futuro é deixado em segundo plano devido à falta de educação financeira e a consequente falta de entendimento da devida importância do tema em questão. Trata-se de uma revisão bibliográfica juntamente com uma pesquisa de campo quantitativa não probabilística por acessibilidade. Os questionários foram aplicados para um total de 46 respondentes (pessoas físicas). Os resultados demonstram que por mais que a maioria se mostrou minimamente atento ao assunto de investimentos, já compraram por impulso e possuem algum impedimento para investir; questões que podem ser prejudiciais quando se trata de um planejamento financeiro.

Palavras-chave: Educação financeira. Endividamento. Classe média. Patrimônio. Investimento.



ABSTRACT

The new middle class faces some challenges in formulating an investment portfolio when it comes to building heritage. This study aims to detail these difficulties from the perspective of family indebtedness and lack of financial education. Two key points that converge are spending too much in the short term and postponing long-term financial planning due to insufficient financial education and understanding of its importance. It is a literature review with a non-probabilistic, accessible field survey. The questionnaires were applied to a total of 46 respondents (individuals). The results show that while most participants showed only minimal attention to the subject of investments, they have already performed a buy on impulse and face some barriers to investing; a behavior that can be harmful when it comes to financial planning.



INTRODUÇÃO

A popularização do tema de investimento nos últimos anos resultou numa alta de 37,1% no número de CPFs inscritos na Bolsa de Valores Brasileira (B3) em 2022, em comparação com o ano anterior, segundo dados do jornal O Globo. Esse panorama teve como precursor a pandemia de COVID19 e queda na taxa de juros em 2020, momento em que a economia passou por um desaquecimento advindo do isolamento físico do indivíduo perante a sociedade. Tal comportamento resultou em uma “poupança forçada” (MACHADO, p.8, 2023), e um desaquecimento da economia. A internet teve um papel importante nesse cenário, visto que já era um meio facilitador de acesso à informação e fóruns de debate acerca não apenas do tema de investimento, como de qualquer outro que seja de interesse.

Mesmo sendo um assunto cada vez mais propagado entre as pessoas ou na internet, principalmente devido ao investimento das corretoras em aplicativos cada vez mais simples (MACHADO, p.8, 2023), ele ainda é considerado excludente. Dado que a população de baixa renda compõe 80% do total de brasileiros, podemos inferir que a maior parte da sociedade ainda conta com uma grande defasagem no âmbito de educação financeira e finanças pessoais.

Conforme apontado por SAVOIA et al, p. 18, 2007, é de urgência a inserção da educação financeira em todos os níveis de ensino, em virtude da desequilibrada distribuição de renda brasileira. A inclusão desse tópico na grade escolar - ponto que já foi levantado no projeto de lei 171/09 o qual sugere a inclusão de educação financeira como parte integrante do currículo da disciplina de Matemática - seria uma solução para introduzir essas pessoas no âmbito dos investimentos e planejamento financeiro.



Essa falta de conhecimento somada a políticas públicas que possuem o objetivo de facilitar o acesso ao crédito para fins de consumo, leva ao endividamento das famílias brasileiras. O primeiro Governo Lula (2003-2006), teve como um de seus pilares a inclusão de parte da população no sistema bancário brasileiro e o estímulo ao consumo, por exemplo com a criação do crédito consignado (SILVA, p.20, 2021). Essas políticas repercutem na economia até os dias atuais, visto que não houve nenhum tipo de incentivo do governo no que diz respeito a educação em finanças pessoais para a nova classe média em emergência.

Isto posto, o seguinte questionamento surge como tema desta pesquisa: Quais são os principais desafios enfrentados pela nova classe média brasileira na formulação de uma carteira de investimentos pessoal? Dando sequência para respondê-lo, o objetivo é abordar a falta de conhecimento no que tange finanças pessoais, educação financeira e seu planejamento e analisar o endividamento das famílias brasileiras, que alocam seus gastos em compras que satisfazem ao curto prazo e abdicam de pensar futuramente (SAVOIA, et al, p. 4, 2007).

Este estudo pode chamar atenção das autoridades para um problema da sociedade, culminando em formulação de políticas públicas de fomento a educação financeira. Os impactos de uma sociedade financeiramente educada são diversos: para o cidadão, a independência e autonomia; para o governo, um consumidor que faz a economia girar criando renda em toda cadeia produtiva envolvida no processo de produção e venda daquele produto. O cidadão é o principal elemento que compõe essa roda, e quando inadimplente, a deixa enfraquecida porque dificilmente consumirá com tanta frequência. (DOMINGOS, R. A., p.12, 2022).

Diante desta contextualização foi identificada a seguinte questão problema: quais



são os principais desafios enfrentados pela nova classe média na formulação de uma carteira de investimentos?

Como estratégia de pesquisa a ser utilizada, segundo Gil (2002), será uma pesquisa bibliográfica e documental, delimitada ao período de 8 anos e referente ao Brasil.

A importância da pesquisa desenvolvida está relacionada ao estudo de um problema complexo da sociedade, com uma ênfase a nova classe média, podendo também ser utilizada para contribuir ainda mais com embasamentos para o investimento em educação financeira da população.

O presente trabalho justificou-se, pois, a pesquisa de campo aplicada evidenciou que aproximadamente 98% dos respondentes revelaram que já realizaram compras por impulso (seja virtualmente ou pessoalmente) e 61% não praticam educação financeira recorrente, porque possuem algum impeditivo para investir.

O trabalho se dividirá da seguinte maneira: introdução (presente capítulo), em seguida, a fundamentação teórica para embasar a pesquisa cientificamente, método da pesquisa, resultados e análises, e por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial teórico deste artigo se dará pela abordagem dos seguintes assuntos: O Endividamento da nova classe média brasileira e a falta de conhecimento em assuntos financeiros, ou seja, a carência dessa parte da sociedade em educação financeira.



2.1 Endividamento da nova classe média brasileira

De acordo com EVANGELISTA et al, 2012, o conceito de classe média se traduz em uma classe que consegue manter suas necessidades básicas e concomitantemente conseguem investir em alguns gastos não essenciais, como cultura e lazer. Em palavras mais gerais, é a parcela da população que está entre a classe pobre e a classe rica. Outra definição de acordo com Melo et al (apud FRIEDMAN, 2007), a classe média se define por um sentimento, a vontade de estar numa posição melhor no futuro. A possibilidade de mobilidade na pirâmide social, é o anseio dos que ocupam o meio.

Depois da estabilização da moeda brasileira com o Plano Real (1994), seguido pelas políticas públicas do Governo Lula (2003-2011) – onde o Estado é o indutor do desenvolvimento econômico, houve o surgimento de uma nova classe média. Da perspectiva do mercado/empresas, essa nova classe possui a interessante característica de “consumo de maneira descontrolada” (EVANGELISTA et al, p.3, 2012), visto que essas famílias possuem desejos de consumo que foram reprimidos por anos, por diversos motivos que se resumem em falta de viabilidade para aquisição de bens. Possuem como principal fonte de renda o trabalho assalariado, fazendo com que as pessoas tivessem um pouco mais de estabilidade financeira, podendo focar em consumir a longo prazo.

Essas famílias também se caracterizam principalmente por passarem anos vivendo com o acesso ao básico, e conseguiram aumentar a renda per capita devido às políticas sociais (de redução da desigualdade), como o Bolsa Família, e devido às políticas de recuperação do emprego.



Fonte: EVANGELISTA, et al, p.4, 2012

Conforme observado na figura acima, existe uma ciclicidade no mercado, onde o principal ator é o consumidor. Ele tem a capacidade de acelerar ou reduzir a atividade econômica, através do estímulo ou não das políticas de governo. Dito isso, o mercado e o governo então se modelam para atender aos novos anseios dessa nova classe média, incentivando e possibilitando o consumo no mercado interno com a ampliação do acesso ao crédito e estabelecendo condições de pagamento mais facilitadas, por exemplo, foi um período em que se popularizou o uso do carnê oferecido pelas grandes lojas de varejo para pagamento parcelado.

Segundo o conceito de demanda, explorado pelo marketing, a mesma é o desejo combinado com poder de compra, ou seja, as empresas entregam uma proposta de valor, que se traduz em enxergar pelos olhos do cliente, com o objetivo de ampliar participação em um mercado formado de consumidores reais e potenciais. Logo, toda essa cadeia é guiada pelo objetivo de alcançar o consumidor para promover um desejo e a possibilidade de concretizá-lo, através principalmente do crédito.

Segundo um dos vieses do processo decisório, o ser humano está propenso a tomar decisões baseado no que lhe trará felicidade e satisfação naquele momento levando ao consumo imediato (Simon, 1978 dá o nome a esse conceito de “satisficing”). Existe um modelo de fases ideais a serem racionalmente seguidas



em um momento de tomada de decisão segundo Max H. Bazerman e Dan Moore em seu livro *Processo decisório*, publicado em 2010:

1. Identificar o problema: Toda tomada de decisão, permeia um problema-chave.
2. Identificar os critérios: Quais são os critérios relevantes no processo da tomada de decisão.
3. Ponderar os critérios: Identificar valor relativo a cada critério.
4. Gerar alternativas: Conhecimento de todas as alternativas para solução do problema
5. Classificação de cada alternativa segundo cada critério: Avaliar com precisão cada alternativa com base em cada critério.
6. Identificação da solução ideal: Escolher as alternativas com maior valor percebido.

Nenhuma escolha ótima é tomada rapidamente. Quando todas essas fases não são respeitadas em um momento de escolha, o que na maioria das vezes, não é feito, o ser humano fica num estado mais vulnerável e suscetível a consumir compulsivamente, consequentemente os impactos dessa decisão não estão sendo avaliados levando em conta o futuro. Segundo Bazerman e Moore (2010), isso acontece porque “nós nos damos por satisfeitos: em vez de examinarmos todas as alternativas possíveis, procuramos até encontrarmos uma solução satisfatória que seja suficiente porque alcança um nível de desempenho aceitável.”

Os pesquisadores Daniel Kahneman e Amos Tversky foram precursores da ideia de que as pessoas geralmente simplificam o processo de decisão, encurtando caminhos e estabelecendo estratégias, que são denominadas heurísticas – resolução de problemas complexos de uma maneira simplificada que na maioria das vezes nos induz ao erro. É possível citar o exemplo da facilitação do acesso



ao crédito, que é um meio simples e rápido de concluir uma compra e que possibilita o usuário a lidar com o pagamento somente na posteridade. Ou seja, na escolha utilitária entre consumir (agora) e poupar (benefício futuro), o consumo vence proporcionando um prazer breve.

Levando em consideração que no período de 2003-2011 (pós plano Real), a nova classe média contou com: estabilidade econômica, geração de emprego com carteira assinada, aumento da renda e grande oferta de crédito, criou-se uma conjuntura propensa ao consumo por exemplo no setor de eletrodomésticos, eletroeletrônicos, moda feminina, veículos etc. (EVANGELISTA et al, p.3, 2012). Com a inclusão da internet na rotina das pessoas, a sociedade passou a ter acesso à múltiplas informações e de uma forma rápida, na palma das mãos. Dessa forma, o processo decisório racional se torna ainda mais complexo para se atingir a máxima utilidade esperada, que segundo John Von Neumann e Oskar Morgenstern seria atingida levando em consideração fatores matemáticos e estatísticos.

Diante de toda a sensação de facilidade, contata-se outro conceito de Daniel Kahneman e Amos Tversky de que “o comportamento humano, ainda que possa ser taxado de não-racional, segundo o conceito econômico, não é imprevisível.” É graças a esse comportamento previsível que é possível estabelecer planos para despertar a ambição no consumidor. No âmbito do mercado de capitais, por exemplo, os investidores geralmente (não-racionalmente) tendem a manter em suas carteiras investimentos que possuem desempenhos ruins na expectativa de melhora porque realizar a perda é mais difícil, e vendem ações que possuem boa performance.

Por fim, de acordo com o professor do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, João Cicsú, em seu artigo “Governos Lula: a era do



consumo?”, o período o qual analisamos nesse artigo, ficou marcado com diversos estigmas, chamados de “fracassos dos sucessos”, dentre eles o endividamento das famílias brasileiras na “era do consumo”. Ou seja, é uma forma de salientar que apesar dos sucessos nas esferas que se destacaram diante ao modelo de governo (por exemplo, distribuição de renda), o sucesso deixou “fracassos”. A nova classe média pouco pensou/pensa em investir, pelos hábitos, desejos e ânsias de consumir e muita das vezes pela impressão de ser um tema distante de suas realidades, ou complexo de entender e executar também devido à falta de educação financeira.

2.2 Carência em educação financeira

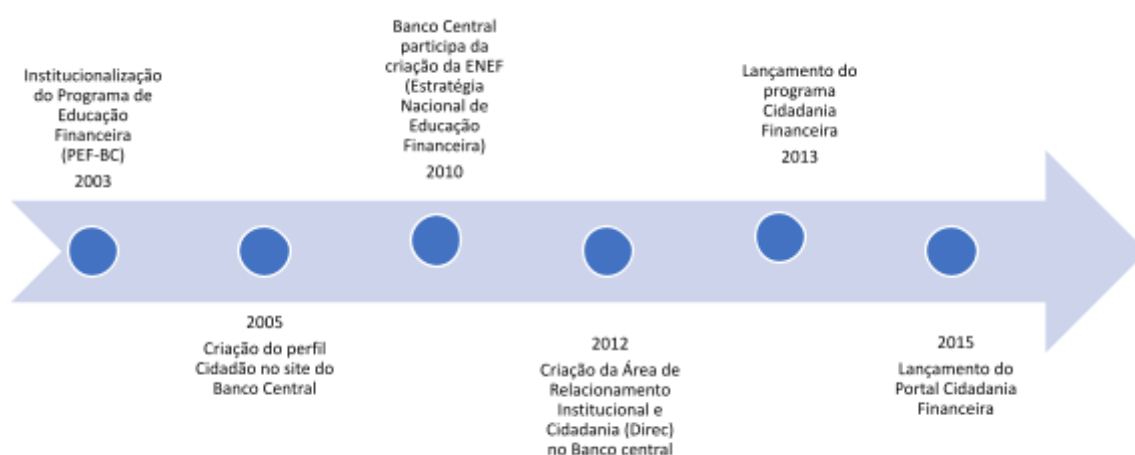
“A Educação Financeira não consiste somente em aprender a economizar, cortar gastos, poupar e acumular dinheiro. É buscar uma melhor qualidade de vida tanto hoje quanto no futuro, proporcionando a segurança material necessária para aproveitar os prazeres da vida e ao mesmo tempo obter uma garantia para eventuais imprevistos.”

(EVANGELISTA, et al, p.10, 2012)

Conforme abordado no capítulo anterior, a classe pobre já sofre com grande defasagem no sentido de acesso à informação sobre planejamento financeiro e investimento. É evidente que hoje em dia, a internet facilitou a introdução dessa parcela da população nesse meio, mas ao mesmo tempo, ainda é um assunto que possui um afastamento dessa classe, que posteriormente, veio a ser a Nova Classe Média - ou seja, já se estabelece a partir de uma formação de pessoas com uma discrepância nesse sentido.

Muitos dos hábitos e costumes influenciam na situação financeira dessas pessoas como um todo, por exemplo a prática que se estabeleceu de comprar a prazo (carnê) sem o conhecimento do que de fato é a taxa de juros que incide sobre qualquer transação a prazo. É importante ressaltar que as gigantes do varejo não vendem somente produtos de bens duráveis, são empresas que constituem sua receita também na venda de crédito, o que gera um maior comprometimento de renda dessas famílias. Também se destaca uma questão muito comum e arriscada para os brasileiros: a prática do empréstimo de cartão de crédito para terceiros (familiares, amigos...), isto é, adquirir dívidas em nome de outras pessoas.

Desde a década de 1990, o Banco Central vem se esforçando para que o Brasil tenha um sistema financeiro mais inclusivo com o estabelecimento de diversas medidas como por exemplo, a criação das “contas simplificadas”, em 2004, que possuem a característica de isenção de cobrança de tarifas e processo de abertura simplificado, com menor grau de exigência em termos de documentação, até o limite de R\$3.000,00. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018.). Segue abaixo a linha do tempo com as ações principais e pertinentes do Banco Central para disseminar os conteúdos sobre Educação Financeira:



Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018.



É importante ressaltar, que com a criação da ENEF em 2010, a educação financeira adquire status de política de Estado no Brasil (DOMINGOS, p.4, 2022). Em 2013, foi lançado o programa Cidadania Financeira, com três frentes: gestão de finanças pessoais, disseminação de informações sobre o sistema financeiro e indução de boas práticas na oferta de serviços, porque entendeu-se que são temas estratégicos para o bom funcionamento do sistema financeiro. A nível mundial, quando a ONU lançou as 17 ODSs em 2015, houve a menção no tema “Finanças Inclusivas” diretamente em 7 delas, correlacionando o tema com “o exercício pleno da cidadania” (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018.).

O programa e o lançamento do portal foram fundamentais para que a entidade regulamentadora do sistema financeiro brasileiro, mostrasse que tratativas estavam sendo tomadas para aproximar a população do tema das finanças. Portanto multiplicando informação entre os cidadãos e os deixando cada vez mais seguros no momento de tomar qualquer decisão relacionada a essa questão. O que ainda é insuficiente é a divulgação desses canais, já que muitas pessoas, independente de classe social, não sabem da riqueza de conteúdo (seguro e confiável) disponível na internet.

A temática de investimentos ainda possui uma barreira de entrada para ser um assunto “hot topic” entre as pessoas. Pouco se fala sobre ele, e muitas das vezes quem fala é automaticamente rotulado como uma pessoa que tem boas condições financeiras a ponto de “sobrar”. Ou seja, criou-se um imaginário de que o assunto só deve ser tratado por pessoas que possuem um montante remanescente no final do mês. Essa falácia também faz parte de um arcabouço cultural brasileiro, que é resistente a poupar, mas em contrapartida, principalmente se tratando da nova classe média, a verdade é que deveria ser mais comum o planejamento e o interesse em preservar para o futuro.



Segundo o próprio Banco Central, a realidade é que todas essas questões influenciam na produção de políticas públicas para a popularização da educação financeira, visto que, pré-conceitos precisam ser quebrados, e uma mudança de hábito deve ser incentivada com o objetivo de levar mais qualidade de vida para o coletivo. O estímulo ao conhecimento da própria renda faz com que não se negligencie a esfera financeira na vida do ser humano, automaticamente também não negligenciando a capacidade que esse assunto possui de influenciar no bem-estar social. De acordo com CARVALHO (et al, 2021, p.24) ter um planejamento financeiro faz parte da preservação da saúde física, emocional e mental das pessoas, visto que o descontrole e endividamento podem levar a questões psicológicas.

A complexidade da Educação Financeira advém da desfavorável conjuntura brasileira com relação ao ensino, em geral. Segundo SAITO p. 14, 2007, muitos fatores devem ser considerados para a efetivação de uma aprendizagem, dentre eles o contexto social do aluno; além disso é necessário que também seja um objetivo dos órgãos de governo enfrentar o analfabetismo. Se aprofundando no tema Educação somado ao Financeiro, se torna um objetivo ainda mais multifacetado despertar o interesse em planejar, controlar, entender etc.

Uma boa abordagem quando se trata de conscientização da importância de poupar, é lembrar que manter uma boa gestão das finanças pessoais contribui para uma boa qualidade de vida (Wisniewski, p.11, 2011) visto que contas atrasadas, dívidas, e uma vida financeira desorganizada pode ser prejudicial ao bem-estar social. Poucas pessoas hoje em dia entendem e pensam sobre como podem multiplicar seu patrimônio gerando renda passiva, e de que maneira isso contribuiria para um futuro despreocupado e independente. Esse é um fato evidenciado segundo p.10, “De acordo com os dados apresentados pela Brasil,



Bolsa, Balcão (B3) (B3, 2022), existem 2.286.397 CPFs com contas abertas, número este que representa 1,42% da população brasileira.”

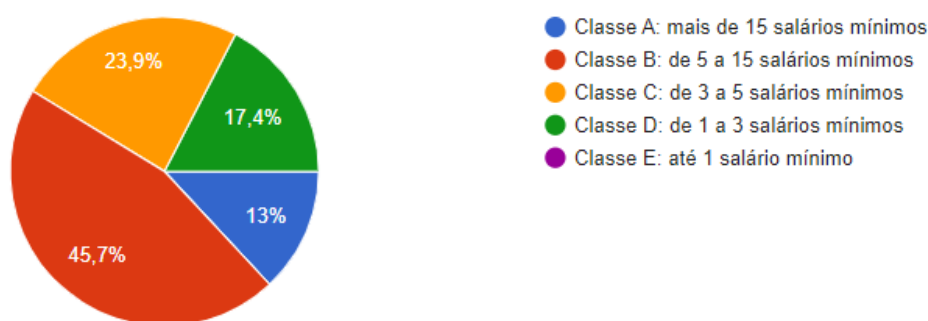
3. MÉTODO DA PESQUISA

Segundo o Banco do Brasil “Manter as contas organizadas para levar uma vida mais tranquila é o que todo mundo deseja. Evitar fazer compras por impulso e sempre pesquisar preços para saber se vai conseguir pagar sem afetar seu orçamento é fundamental.” (Apud CARVALHO et al p.22, 2021). Seguindo a linhagem dessa colocação foi realizada uma pesquisa de campo quantitativa não probabilística por acessibilidade, ou seja, o objetivo da pesquisa é identificar e quantificar o comportamento das pessoas em um recorte de classe social e entender o quanto elas planejam o futuro através dos investimentos.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

Título da pesquisa: “Pesquisa sobre hábitos de consumo e investimento”

Pergunta 1: *Qual classe social você se considera inserido? (classificação segundo IBGE, levando em conta a renda familiar).*

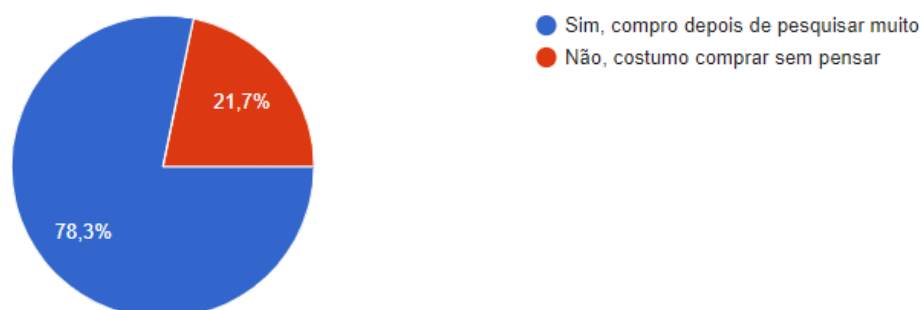


Fonte: Dos próprios autores, 2024



De acordo com o resultado acima, a maior parte do público da pesquisa se deu pela Classe B.

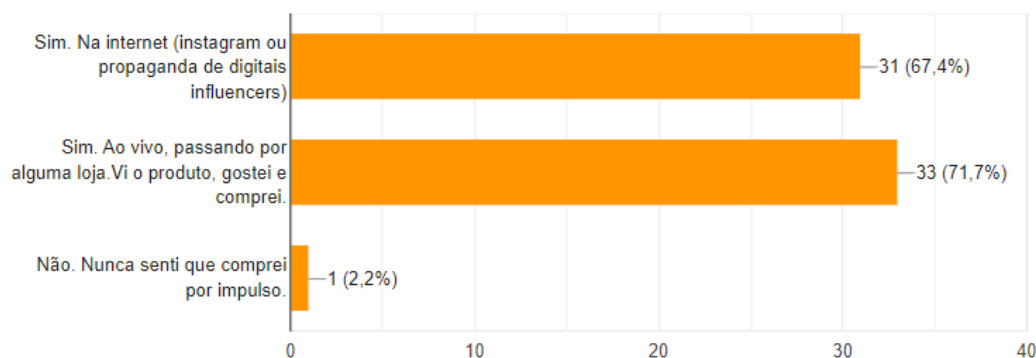
Pergunta 2: *Você costuma se planejar antes de consumir algum item (seja essa compra online ou ao vivo)?*



Fonte: Dos próprios autores, 2024

Conforme apresentado, 78.3% dos respondentes consomem depois de planejar a compra.

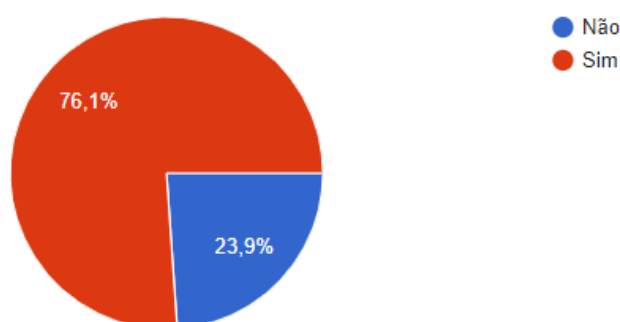
Pergunta 3: *Você já comprou algum item por impulso, seja na internet ou ao vivo?*



Fonte: Dos próprios autores, 2024

Há uma discordância entre os resultados da pergunta anterior e da próxima. É possível analisar que a maioria dos respondentes já se sentiu influenciado a realizar compras por impulso, o que pode prejudicar o planejamento financeiro individual ou da família.

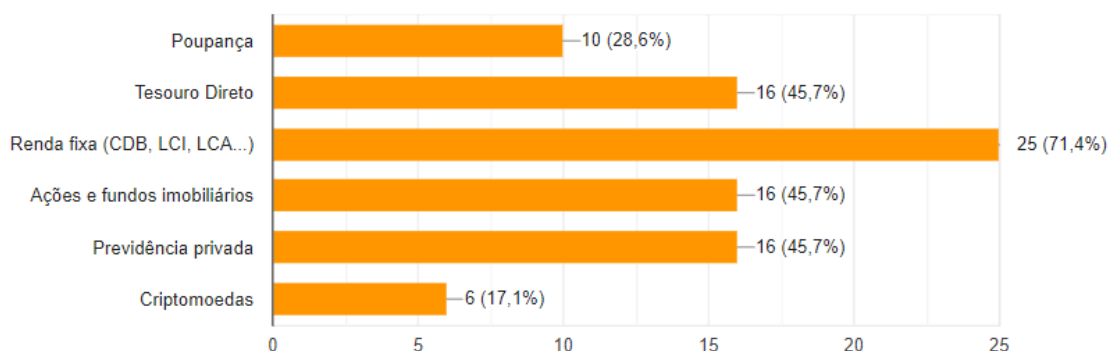
Pergunta 4: *Você se planeja financeiramente para o futuro? (Ex: aposentadoria, formação de patrimônio...)*



Fonte: Dos próprios autores, 2024

De acordo com o gráfico, a maioria das pessoas (dentro de um recorte que a maioria dos participantes são de classe B) diz que se planeja financeiramente para o futuro.

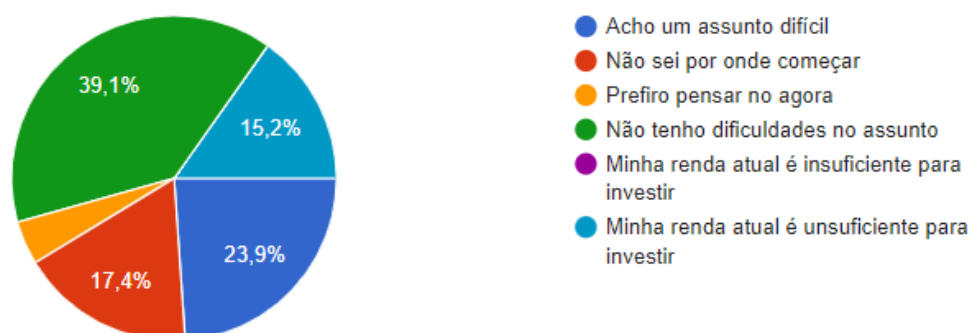
Pergunta 5: *Se você marcou "Sim" na pergunta anterior, indique quais produtos você investe:*



Fonte: Dos próprios autores, 2024

É possível concluir que a maioria dos respondentes que se planejam para o futuro investem em Renda Fixa, é um tipo de investimento em que o retorno é previsível, o que geralmente é um ponto de partida para as pessoas que estão começando no mundo dos investimentos porque não querem correr muitos riscos.

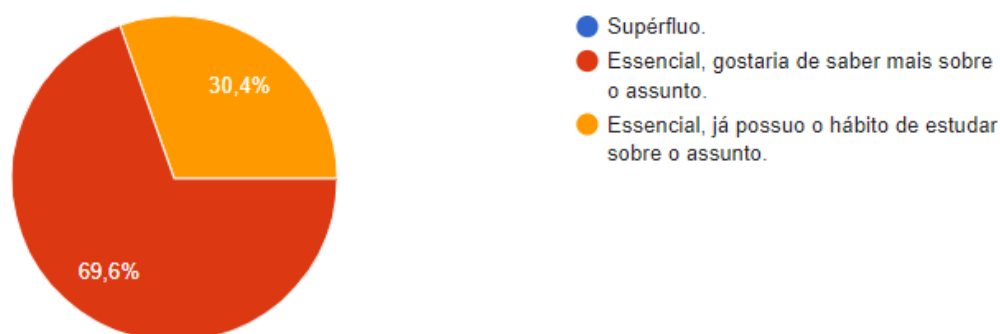
Pergunta 6: *Qual seu maior impedimento hoje para investir?*



Fonte: Dos próprios autores, 2024

Conforme as respostas acima, a maioria, no recorte de classe exposto, não possui dificuldades no assunto. Porém nota-se que também há uma parcela expressiva que considera um assunto difícil de entender. Ou seja, como a maioria se planeja para o futuro investindo em renda fixa, entende-se que algumas pessoas podem achar os outros produtos complicados de entender.

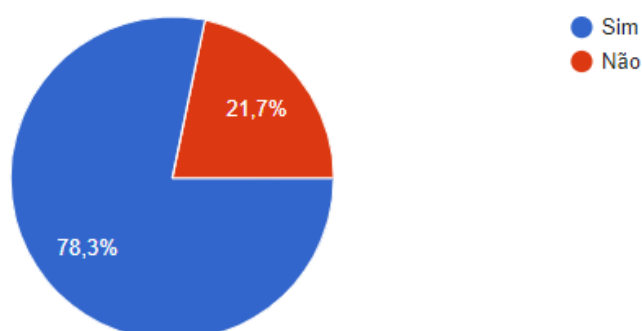
Pergunta 7: *Você considera "investimento" um tema supérfluo ou essencial?*



Fonte: Dos próprios autores, 2024

A maioria acredita que seja um assunto essencial. O que reitera ainda mais a importância de o governo ampliar a rede de educação financeira, investindo em materiais com capacidade de chegar a diferentes lugares da sociedade.

Pergunta 8: *Você costuma falar sobre investimentos com alguém do seu convívio (amigos, família etc.)?*



78.3% dos respondentes falam sobre investimentos com alguém do convívio social, o que é importante para difundir entendimentos e práticas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS



Este artigo teve como objetivo detalhar as adversidades na formulação de uma carteira de investimentos para a *nova classe média*, sob perspectiva do endividamento das famílias e da carência em educação financeira. É importante levar em consideração esses dois pontos abordados acima, no momento de analisar uma amostragem do percentual de famílias da *nova classe média* que possuem algum tipo de patrimônio acumulado. Essa análise seria uma sugestão para futuras pesquisas, com levantamento de dados e correlação de percentual de famílias endividadas x percentual de famílias com patrimônio, e de que maneira elas conseguiram acumular recursos.

Da pesquisa apresentada realizada por acessibilidade, os respondentes em sua maioria são da classe B, logo, teoricamente, são pessoas que possuem um grau a mais de escolaridade e ainda assim não dominam os investimentos e ainda afirmam que foram influenciados a realizar compras virtuais. segundo Marcelo Neri, diretor do Centro de Políticas Sociais da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e criador do termo a *nova classe média*, essa classe são os ascendentes da classe D, ou seja, pertencem a classe C. Essa classe também estava presente na pesquisa e encontram desafios para entender o âmbito de investimentos e patrimônio.

Dessa forma, o passo da criação de uma poupança já é considerado um grande avanço, porém é importante ter em mente que também é preciso saber escolher a forma mais interessante de realizar um investimento de acordo com a conjuntura atual da vida, visto que a oferta de produtos de investimento é extensa. Uma boa forma de começar com pouco capital, é através de uma corretora de confiança ou buscar um clube de investimentos para diversificação.

Sob o ponto de vista do governo, o incentivo a participação do pequeno investidor no mercado de capitais é valioso porque traz liquidez. Logo, não basta apenas investir em políticas públicas de transferência de renda, é necessário que



esta, seja acompanhada de educação financeira com conceitos básicos por exemplo a relação de tempo x dinheiro sendo apresentada ainda durante a escola. Principalmente porque o ser humano é influenciado por vieses, e o estudo contínuo traz consciência no processo decisório.

Apesar das limitações inerentes à pesquisa, como por exemplo, não foi possível realizar a pesquisa de campo somente com o público da classe C, esta pode servir de base para outros trabalhos acadêmicos que almejam abordar essa especificidade mais a fundo, de modo a realizar pesquisas significativas para a sociedade. Com a análise dos resultados, percebe-se que ainda há muito a ser explorado em diversos campos que se relacionam com educação financeira, endividamento e investimento.

BIBLIOGRAFIA

BACEN (Banco Central do Brasil). Jornada da cidadania financeira. Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/cidadaniafinanceira> >. Acesso em: julho 2024.

B3 registra alta expressiva de investidores por CPF. Valor econômico, 02. agosto.2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2023/08/02/b3-registra-alta-expressiva-de-investidores-por-cpf.ghtml>. Acesso em 19.agosto.2024.

CARVALHO, Adrielly Vanessa da Silva; CARVALHO, Ana Clara Soares de; FANELLI, Isabela Maria Marques; SILVA, Murylo Augusto da. A importância da educação financeira pessoal para a qualidade de vida. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso do Ensino Médio Integrado à Administração) da Etec "Frei Arnaldo Maria de itaporanga". Votuporanga/SP. 2021.

DOMINGOS, Reinaldo Aparecido; Educação financeira uma ciência comportamental. Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 3, n. 4, p. e341217, 2022. DOI: 10.47820/recima21.v3i4.1217. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1217>. Acesso em: 17 mar. 2024.

EVANGELISTA, Aparecido Armindo, et al. Educacao Financeira para Nova Classe Média Brasileira. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 8, 2012, Resende, Anais [...] Rio de Janeiro: Centro Universitário Dom Bosco do Rio de Janeiro (UniDomBosco-RJ), 2012, p. 1-12.

WISNIEWSKI, Marina Luiza Gaspar. A importância da educação financeira na gestão das finanças pessoais: uma ênfase na popularização do mercado de capitais brasileiro. Revista Intersaberes, [S. l.], v. 6, n. 11, p. 155–170, 2011. DOI: 10.22169/revint.v6i11.32. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/32>. Acesso em: 29 jul. 2024.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

H. BAZERMAN, Max; MOORE, Don. Processo Decisório. In: PROCESSO Decisório. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. cap. Introdução ao processo de decisão gerencial, ISBN 9788535224054.

MACHADO, Jurailde da paz. Análise do aumento do número de investidores na B3, a bolsa de valores brasileira, entre janeiro de 2018 e março de 2023. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás). Goiânia, p. 43, 2023.

NERI, Marcelo Cortes. A Nova Classe Média. Rio de Janeiro: CPS, 2008.

SAITO, André Taue. Uma contribuição ao desenvolvimento da educação em finanças pessoais no Brasil. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. doi:10.11606/D.12.2007.tde-28012008-141149. Acesso em: 2024-07-28.

SAVOIA, Roberto José Ferreira; SAITO, André Taue; SANTANA, Flávia de Angelis. Paradigmas da educação financeira no Brasil. Revista de Administração Pública, v. 41, n. 6, p. 1121–1141, nov. 2007.

SANTOS, Pedro Henrique Carvalho dos; MACHADO, José Felipe de Campos. A Influência do Grau de Educação Financeira no Perfil do Investidor da Geração Z em Relação à Geração X. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <http://bib.pucminas.br:8080/pergamumweb/vinculos/000004/000004eb.pdf>.

SICSÚ, João. Governos Lula: a era do consumo?. Revista de economia política (impresso), v. 39, p. 128-151, 2019.

SILVA, Beatriz Maciel da. Mercado de capitais e política de crédito no governo lula (2003 – 2008). Trabalho de conclusão de curso (Ciências Econômicas) -



Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, Osasco, 2021.

Artigo submetido ao SBIJournal em 27/05/2025.

1ª rodada de avaliação concluída em 10/07/2025.

2ª rodada de avaliação concluída em 16/07/2025.

Double-blind review

Aprovado para publicação em 01/08/2025.



AVALIADORES

Em cumprimento às normas de boas práticas editoriais, publicamos nesta edição a lista de avaliadores que realizaram o trabalho de avaliação dos artigos submetidos à Revista Sustainable Business International Journal.

Agradecemos a cada um dos pesquisadores(as) que contribuíram com a sua experiência e conhecimento acadêmico para que esta edição pudesse ser publicada com um elevado padrão científico, sempre na busca do acúmulo e disseminação de um conhecimento diferenciado que venha a trazer avanços para o Brasil e o mundo.

Seguem nome e e-mail dos pesquisadores(as):

AVALIADOR	E-MAIL
Andreia de Bem Machado	andreiaдебem@gmail.com
Carlos Navarro Fontanillas	navarro@facc.ufri.br
Elaine Dias	elaineefdias@gmail.com
Eliane Monteiro de Almeida	elianealmeida@hotmail.com
Luciana Aparecida Barbieri da Rosa	luciana.barbieri05@gmail.com
Maria Lucia Rodrigues da Cruz	mari.luciac@gmail.com
Mario Ribeiro Dantas	mario.dantas@ufjf.br
Otacilio José Moreira	otacilio.moreira@id.uff.br
Paula Lopes Erthal	paula_erthal@id.uff.br
Ronnie Figueiredo	rjfa77@gmail.com