REVISTA MOSAICOS

Estudos em Governança, Sustentabilidade e Inovação | 2022 | v. 4 | n. 1

ISSN 2674-8258

ISAE Escola de Negócios

ISAE MESTRADO

Mestrado ISAE

Mosaicos	Curitiba	v. 4	n. 1	p. 1-71	2022

Expediente

Editora-chefe:
Dra. Ariadne Farias (PPGS/ISAE)

Coordenação Editorial:
Dra. Isabel Grimm (PPGS/ISAE)

Conselho Editorial:
Dr. Norman Arruda Filho (PPGS/ISAE)
Dr. Ricardo Pimentel (PPGS/ISAE)
Dr. Josué Alexandre Sander (PPGS/ISAE)
Ms. André Francisco Alves (PPGS/ISAE)
Ms. Antônio Edson Maciel dos Santos

Corpo Editorial Científico:
Dr. Carlos Alberto Cioce Sampaio (PPGS/ISAE, PPGDR/FURB, IEA/USP e PPGCA/UNISUL/Instituto Ânima)
Dr. Valdir Bernardini (PPGDTS/UFPR Litoral e MADE/UFPR)
Dra. Liliane Cristine Schlemer Alcântara (FACC/UFMT e PPGCA/UNEMAT)

Edição de texto e diagramação:
Dra. Ariadne Farias (PPGS/ISAE)
Pedro Luis de Almeida (Marketing)
André Camargo (Designer)

Normalização e indexação:
Ana Rocco (Bibliotecária CRB9/1934)

Apoio Técnico:
Anderson Gomes (TI/ISAE)

Secretaria:
Luciane de Oliveira Moura

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Revista Mosaicos: estudos em Governança, Sustentabilidade e Inovação [Recurso eletrônico] / Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade (PPGS) do Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul.

Vol. 4, n. 1 (2022) – Curitiba, PR: ISAE, 2022.
Anual.
Disponível em: http://revistamosaicos.isaebrasil.com.br

ISSN 2674-8258

1. Governança corporativa - Periódicos. 2. Sustentabilidade - Periódicos. I. Instituto Superior de Administração e Economia.

CDU 502:504

Bibliotecaria: Ana Rocco CRB9/1934

Os artigos publicados na Mosaicos são de inteira responsabilidade de seus autores. As opiniões neles contidas não expressam, necessariamente, a opinião do ISAE.
Endereço para correspondência: ISAE
Escola de Negócios – Mestrado
Av. Sete de Setembro, 2775. Shopping Estação - Área Business 8º andar.
CEP 80230-010 Curitiba-PR. Tel.: (41) 3388-7800

Sumário

Quarta Edição: governança e sustentabilidade sob a perspectiva interdisciplinar das Ciências Ambientais **4**
Ariadne Farias

A importância da formação de redes de pesquisa em ciências ambientais e a nucleação de programas de pós-graduação: entrevista com o professor Dr. Carlos Alberto Cioce Sampaio **5**
Fernanda Zimmermann Teixeira, Rodrigo Affonso de Albuquerque Nóbrega, Doris Aleida Villamizar Savago, Luciane Cristina Ribeiro dos Santos

A ecocrítica no romance "Sobre os ossos dos mortos" de Olga Tokarczuk **15**
Ecocriticism in the novel "Drive your plow over the bone of the dead" of Olga Tokarczuk
Claudia Cristina Sanzovo

O impacto da Covid-19 na gestão hoteleira do Estado de Santa Catarina **20**
The impact of Covid-19 on hotel management in the State of Santa Catarina
Antonio Zanin, Amanda Valandro, Silvana Dalmutt Kruger, Dyeniffer Packer Eigenstuhler

Escola de Líderes Globalmente Responsáveis baseada nos ODS e no PRME: proposta para uma empresa de serviços **40**
School of Globally Responsible Leaders based on the SDGs and PRME: proposal for a service company
Patrícia Barth Braga, Ricardo Pimentel

Bruised Achilles' Heel: the mythology of political backlash and prosecutor's independence **63**
Calcanhar de Aquiles ferido: a mitologia do retrocesso e a independência do Ministério Público
Priscila da Mata Cavalcante

Quarta Edição: governança e sustentabilidade sob a perspectiva interdisciplinar das Ciências Ambientais

A **Revista Mosaicos: Estudos em Governança, Sustentabilidade e Inovação** apresenta a sua Quarta Edição e convida os leitores e leitoras para apreciar os textos selecionados sob a perspectiva interdisciplinar das Ciências Ambientais. Nas primeiras páginas, a entrevista com o professor e pesquisador Carlos Alberto Cioce Sampaio, Coordenador da Área em Ciências Ambientais da CAPES, apresenta uma reflexão acerca dos principais desafios para o desenvolvimento e a sustentabilidade da pesquisa em Ciências Ambientais no Brasil. A entrevista foi conduzida por Fernanda Zimmermann Teixeira, Rodrigo Affonso de Albuquerque Nóbrega, Doris Aleida Villamizar Savago e Luciane Cristina Ribeiro dos Santos. Na sequência, a resenha do livro "Sobre os ossos dos mortos", de autoria de Olga Tokarczuk, foi elaborada por Claudia Cristina Sanzovo, com o objetivo de evidenciar a contribuição da obra literária para a construção de uma abordagem ecocrítica. Ecocrítica trata-se do estudo da relação entre a literatura e o meio ambiente, centralizando a natureza nos interesses do homem. O texto original traz uma narrativa ficcional que busca demonstrar, por meio da arte da escrita e da linguística, outras formas de compreender a relação homem-natureza nos objetos da crítica. No primeiro artigo, elaborado por Silvana Dalmutt Kruger são apresentados elementos para identificar o impacto da Covid-19 na gestão hoteleira do estado de Santa Catarina, com base em uma pesquisa descritiva. Os resultados da pesquisa demonstram que a rede hoteleira foi fortemente impactada pela pandemia, e destaca a importância das informações de apoio ao processo de controle e gestão dos empreendimentos. O segundo artigo, Patrícia Barth Braga e Ricardo Pimentel apresentam uma proposta de Escola de Líderes pautada em um estudo que buscou identificar as premissas fundamentais para sua viabilidade. Os resultados dessa pesquisa de natureza qualitativa orientam para alguns fatores preponderantes para a formação de líderes globalmente responsáveis no âmbito das organizações. O terceiro artigo, de autoria de Priscila da Mata Cavalcante, traz uma análise acerca do ordenamento jurídico brasileiro, com enfoque na proteção do patrimônio público e na autonomia do Ministério Público. Com base em uma abordagem teórica, a autora busca demonstrar a problemática que envolve o ambiente constitucional e jurídico do Brasil.

Boa leitura!

Ariadne Farias
Editora-chefe

A importância da formação de redes de pesquisa em ciências ambientais e a nucleação de programas de pós-graduação: Entrevista com o professor Dr. Carlos Alberto Cioce Sampaio[1]

Fernanda Zimmermann Teixeira[2]; Rodrigo Affonso de Albuquerque Nóbrega[3];
Doris Aleida Villamizar Sayago[4]
Atualizada por: Luciane Cristina Ribeiro dos Santos[5]
Recebido: 21/11/2022. Aceito: 12/12/2022

Apresentação

No que se refere à Área de Ciências Ambientais (CiAmb) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), criada em 2011, um dos nomes mais respeitados da área é o do querido professor Dr. Carlos Alberto Cioce Sampaio, novo Coordenador

---

[1] Coordenador da Área em Ciências Ambientais da CAPES. Professor dos Programas de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional de Blumenau (FURB) e do Mestrado Profissional em Governança & Sustentabilidade do Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul (ISAE) e Ciências Ambientais/Unisul-Instituto Ânima. Professor Visitante do Instituto de Estudos Avançados/USP e do PPG em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente/UniEvangélica-FUNADESP. Colabora no PPG em Meio Ambiente e Desenvolvimento da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Pesquisador Produtividade do CNPq. Vice-Presidente do Instituto Max-Neef. E-mail: carlos.cioce@gmail.com.
[2] Programa de Pós-Graduação em Ecologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: fernandazteixeira@gmail.com
[3] Graduado em Engenharia Cartográfica pela UNESP (1996), Mestre e Doutor em Engenharia de Transportes com ênfase em Sensoriamento Remoto e SIG pela Escola Politécnica da USP e Mississippi State University (2007). Desenvolveu Pós-Doutorado pelo Geosystems Research Institute - Mississippi State University (2010). Sua linha de pesquisa e extensão está voltada ao desenvolvimento e aplicação de inteligência geográfica e planejamento de transportes. Possui 26 anos de experiência em geoprocessamento nos setores privado e acadêmico. No Brasil atuou entre 1997 e 2008 na iniciativa privada como engenheiro de projetos, como coordenador operacional de linha de produção em mapeamento ostensivo e aerofotogrametria, e também como consultor e professor em geotecnologias. Nos Estados Unidos atuou entre 2008 e 2012 como Pesquisador Associado e como Professor Pesquisador, onde desenvolveu e compilou modelos de decisão por múltiplos critérios acoplado a sistemas de informação geográfica direcionados ao planejamento de transportes sob apoio do U.S Department of Transportation e U.S. Department of Homeland Security. E-mail: raanobrega@ufmg.br.
[4] Mestre em Antropologia e doutora em Sociologia pela Universidade de Brasília. Pós-Doutorado em Desenvolvimento Sustentável pela Universidade de Brasília (2005) e Pós-Doutorado em Ciências Políticas pela Université Montpellier 1, Centre National de la Recherche Scientifique (2006). Diretora do Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília (2012-2016). Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável - PPGCDS\UnB (08\2017- 08\2020). Diretora de Comunicação e Eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade - ANPPAS (2019-2023). Coordenadora do Projeto Políticas Públicas para América Latina - CAPES- PrInt (PPGCDS\UnB). E-mail: doris.sayago@gmail.com.
[5] Analista de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Pleno do Observatório do Sistema Fiep – Paraná. Pesquisadora pelo Instituto Internacional para Sustentabilidade (IIS). E-mail: lu.ribeirocrs@hotmail.com.

da Área de Ciências Ambientais da CAPES, com mandato entre 10 de dezembro de 2022 e 15 de março de 2026. Foi coordenador da área por dois anos e adjunto por quatro anos da professora Dra.

Maria do Carmo Sobral, além de ter colaborado por anos ao lado do estimado e reconhecido professor Dr. Arlindo Philippi Jr. Mesmo após exercer atividades na coordenação CiAmb/CAPES, o Prof. Sampaio continuou contribuindo na área sobretudo no que se refere à avaliação de impacto social dos programas e benefícios para a sociedade.

Pela vasta experiência e contribuições significativas, sobretudo no que se refere a Área de Ciências Ambientais, visto que, são inúmeros os desafios para o desenvolvimento e a manutenção das pesquisas em Ciências Ambientais no Brasil, o professor Dr. Sampaio foi convidado pelos professores Fernanda Zimmermann Teixeira (UFRGS), Rodrigo Affonso de Albuquerque Nóbrega (UFMG) e Doris Aleida Villamizar Sayago (UnB), para ser entrevistado sobre a importância da formação de redes de pesquisa em Ciências Ambientais e a nucleação de programas de pós-graduação. As entrevistas foram realizadas virtualmente em dois momentos, o primeiro no mês de julho de 2021 e, o segundo em novembro de 2022, a convite da professora Dra. Luciane Cristina Ribeiro dos Santos. As informações coletadas foram transcritas, resumidas e atualizadas, tendo o seguinte teor:

Quais são os principais desafios que o Sr. enxerga para o desenvolvimento e a sustentabilidade das pesquisas em Ciências Ambientais no Brasil?

Primeiramente, gostaria de agradecer pela oportunidade e parabenizar pela iniciativa dos Professores Fernanda Zimmermann Teixeira (UFRGS), Rodrigo Affonso de Albuquerque Nóbrega (UFMG) e Doris Aleida Villamizar Sayago (UnB) à frente do dossiê Modelagem de Sistemas Ambientais e Gestão da Paisagem da prestigiada revista Sustentabilidade em Debate da Universidade de Brasília da UnB.

Desafios são muitos para a Área de Ciências Ambientais (CiAmb) da CAPES, ainda que criada recentemente (2011), mas me parece que já há um legado significativo. Há que reconhecer que a Área de CiAmb tomou posição de liderança na ocasião da avaliação quadrienal (2017), tendo sido reconhecidos pelo Conselho Técnico Científico da Educação Superior (CTC-ES) os méritos dos programas de excelência da área, sobretudo os de notas “5”, “6” e “7”, projetando a Área de CiAmb com destaque em relação às outras 48 áreas da CAPES. Também ressaltaria a criação de novos programas de pós-graduação (PPGs), sobretudo nos estados brasileiros que ainda não tinham

programas da Área. O que pode se dizer com orgulho é que temos atualmente programas em todas as unidades federativas do nosso País, além de promover a interiorização destes em regiões de vulnerabilidades socioambiental e socioeconômica, ressaltando os programas associados, como os Mestrados Profissionais em Rede de (i) Ensino em Ciências Ambientais para professores da educação básica de todas as regiões brasileiras (ProfCiAmb) e (ii) Recursos Hídricos (ProfÁgua); estas duas redes contando com fomento da Agência Nacional de Águas (ANA). Ademais, realiza-se o acompanhamento dos PPGs, sobretudo por visita *in loco* (quando há impedimento de estar presencialmente, realiza-se videoconferência), objetivando difundir boas práticas de gestão, projetos de pesquisa de vanguarda, estimulando colaborações entre PPGs, ora por criação de redes de pesquisa ora por nucleação. Cabe apontar o papel pioneiro da Área de CiAmb no estímulo de integrar iniciativas de extensão universitária no *métier* da pós-graduação, e por último estimular um grupo de trabalho no âmbito da Área que trata de estudos e pesquisas no tema impacto socioambiental dos programas, especialmente na sociedade e território brasileiro, ainda que prospecte a internacionalização.

Em sua opinião, e para alinhar o diálogo e o entendimento dessa entrevista, o que o Sr. entende como Rede de Pesquisa?

Redes de Pesquisa, como me refiro na resposta da pergunta anterior, são articulações entre pesquisadores (presencialmente e/ou virtualmente). Boa parte deles são docentes dos PPGs e que ainda possuem, na grande maioria, grupos de pesquisa cadastrados no diretório do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), nos quais atuam em temas de pesquisa conciliáveis, não apenas pelas complementariedades evidentes, mas também pelos falsos antagonismos na ocasião que esses padecem de visão interdisciplinar, ou seja, prevalece olhar (mono)disciplinar. Ressalto, como já apontei anteriormente, que não há como não associar pesquisa com extensão, quando se tem o entendimento que os resultados das pesquisas devem impactar positivamente à sociedade e ao território, não ficando restritos entre os muros que cercam a universidade. Nesse sentido, estimula-se que todo relatório final de pesquisa, no caso dos PPGs referem-se ao trabalho final dos cursos de mestrado e doutorado, mesmo que seja acadêmico, deveria ter pelo menos um objetivo específico que trate de produto técnico potencializando a divulgação científica.

Como as políticas de redes de pesquisa podem fomentar pesquisas na Área de Ciências Ambientais?

Parte-se do pressuposto que as agências internacionais, nacionais e regionais de fomento à pesquisa e de regulação da Pós-Graduação são as institucionalidades próprias para promoverem políticas públicas de estímulo de formação e amadurecimento de redes de pesquisa em diferentes áreas, entre elas as de Ciências Ambientais. As universidades, por meio das pró-reitorias, também podem ter políticas domésticas neste sentido, sobretudo, quando possuem áreas prioritárias de pesquisa. É importante apontar que a área de Ciências Ambientais compreende os sistemas sociais interconectados com as dinâmicas ecológicas, o que sugere tratá-la como sistema socioambiental (MEC, 2019a). A exemplo de formação de redes de pesquisa na área de CiAmb, citamos os já mencionados mestrados profissionais em rede. O primeiro deles em torno do tema recursos hídricos, o ProfÁgua, o segundo ao redor do ensino em ciências ambientais, o ProfCiAmb. Adiciona-se o curso de doutorado acadêmico em associação na região Nordeste sobre o tema desenvolvimento e meio ambiente, o Prodema, e os quatro mestrados profissionais que cooperam entre si sobre gestão de desastres ambientais, o ProfDesastres. Ressalta-se também o grupo de pesquisa em torno dos Impactos Sociais (ambientais) dos programas em ciências ambientais, criado no âmbito da Área de CiAmb, contando com o apoio da coordenação da Área nos seus dois últimos mandatos, Prof. Sampaio e Profa. Jarcilene, tendo publicado o estudo Destaque territorial: proposta de modelagem socioeconômica e ambiental para avaliar a inserção social nos Programas de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (Nobrega et al., 2018).

Quais os projetos que poderiam fomentar a Nucleação entre PPGs?

É importante conceituar Nucleação de programas de pós-graduação. É a situação na qual um programa bem estruturado, denominados pela CAPES de excelência, aqueles que possuem nota “5”, “6” e “7”, colabora estreitamente com outro(s) programa(s) que se encontram em etapa de consolidação de corpo docente e projetos de pesquisa, caracterizando solidariedade, como inclusão de grupos de docentes/investigadores em redes de pesquisa nacionais e internacionais. Ressalta que se reconheça a importância dos programas de nota “4” que possuem cursos de doutorado e mestrado, sobretudo quando ainda localizados em regiões de vulnerabilidade socioeconômica e socioambiental. A exemplo dos projetos que poderiam fomentar a Nucleação entre PPGs, encontram-se os projetos interdisciplinares compostos por grupos de pesquisa originados de diferentes instituições, com suas distintas expertises, mas com complementariedades, buscando alternativas de soluções para problemas regionais a partir de projetos demonstrativos. A melhor situação seria a nucleação surgir de maneira espontânea para que, então, solicitasse apoio as agências de fomento à pesquisa, nacional e internacional.

O que a CAPES poderia fazer para fomentar programas de nucleação?

A sugestão é que a CAPES deve continuar promovendo suas principais políticas de fomento aos programas de nucleação, como os Mestrados Interinstitucionais (Minter) e Doutorados Interinstitucionais (Dinter) para cursos acadêmicos e as Turmas fora de sede para cursos profissionais. Atualmente estes programas foram renomeados para Projetos de Cooperação entre Instituições - PCI (MEC, 2019b). O objetivo continua o mesmo. Um programa com nota até "4" (anteriormente para Dinter era nota "5") nucleia um grupo de pesquisadores de uma Instituição (podendo estender para outros públicos também). No caso de um PCI acadêmico o grupo de pesquisadores são na sua maioria acadêmicos de uma Instituição de Ensino Superior (IES), e de um PCI profissional o grupo de pesquisadores são na sua maioria de uma instituição não necessariamente acadêmica, podendo ser uma organização privada, pública ou do terceiro setor. Cita-se também o importante Programa Nacional de Cooperação Acadêmica (PROCAD) que objetiva da mesma maneira a nucleação, mas sobretudo o fortalecimento de grupos de pesquisa, como comentado anteriormente. Normalmente o PROCAD induz temas de pesquisa e regiões, como os respectivos editais abertos sobre Segurança Pública e Amazônia.

Quais ações a CiAmb CAPES desenvolveu e pretende desenvolver em prol da pesquisa na área socioambiental?

A Área de Ciências Ambientais (CiAmb) deveria continuar promovendo temas emergentes como foram citados anteriormente a partir de exemplos. A Área da CiAmb reconhece a importância de induzir temáticas significativas para Área que ainda não estão presentes ou estão apenas periféricas na Área, tais como economia ecológica, educação ambiental, direito ambiental, tecnologia apropriada, soluções baseadas na natureza para os negócios e outras. Temas esses que poderiam ser agregados como novas linhas de pesquisa ou, então, novos cursos (MEC, 2019a). A Área poderia induzir, ainda que não recomendou uma proposta apresentada em 2018, a proposta do Programa em Associação Nacional para Sustentabilidade: Comunidades Tradicionais e Povos Indígenas que trata da dinâmica socioecológica (populações e natureza) em unidades de conservação ambientais e terras indígenas brasileiras. Além disso, o grupo de estudo Destaque Territorial, mencionado anteriormente, que apresentou uma proposta de modelagem socioeconômica e ambiental para avaliar a inserção social nos programas de pós-graduação em ciências ambientais (Nobrega et al., 2018). Com o apoio da Coordenação de Área da CiAmb, já está sendo concebido o III Encontro Acadêmico "Impacto das Ciências Ambientais na Agenda 2030", que será sediado pelo Programa de Pós-Graduação em

Recursos Naturais da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), dando prosseguimento e objetivando promover o protagonismo da área de CiAmb, a partir dos programas de pós-graduação, no processo de incorporação e atendimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que incorporam a Agenda 2030, estabelecidos em 2015 pela Organização das Nações Unidas em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Para isso, programas da área Ciências Ambientais estão constituindo *clusters* temáticos, com representatividade regional, compartilhando disciplinas ou senão conteúdos, constituindo grupos de pesquisa e extensão (Sampaio & Philippi Jr., 2021). Os dois primeiros Encontros aconteceram no Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, respectivamente em 2021 e 2022

Sobre o indicador espacial de Destaque Territorial, em que consiste e como surgiu essa ideia?

O indicador espacial Destaque Territorial surge de uma iniciativa conjunta da Coordenação da Área da CiAmb com grupos de pesquisadores de três programas de pós-graduação (PPG), Análise e *Modelagem* de Sistemas *Ambientais* (UFMG), sob a representação do professor Rodrigo Affonso de Albuquerque Nóbrega (UFMG), *Modelagem* em Ciências da Terra e do Ambiente (UEFS), Gestão Ambiental (UP), Governança e Sustentabilidade (ISAE) e mais recentemente Desenvolvimento Local (UniSuam), constituindo um grupo de trabalho (GT), em 2016. O Programa da UFMG teve protagonismo nesta iniciativa, liderando todo o processo de construção do indicador. Objetivou-se mapear as assimetrias regionais das dimensões socioeconômica e ambiental brasileiras em conformidade com o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011-2020 (MEC, 2010), de maneira que pudesse servir como indicador para qualificar a importância de um programa de pós-graduação em ciências ambientais existente ou, então, de uma Avaliação de Propostas de Cursos Novos (APCN). Tanto que isso ocorreu na Avaliação Quadrienal dos Programas, em 2017, e na Avaliação dos APCNs da Área de Ciências Ambientais em anos posteriores. Ressalta-se ainda a utilização do Indicador como critério de seleção de bolsistas do PPG em Análise e *Modelagem* de Sistemas *Ambientais* (UFMG). Como destacado, o modelo produziu resultados concretos que fomentaram ações pioneiras de apoio à tomada de decisão da coordenação da área de Ciências Ambientais. O indicador supracitado é decorrente da junção de três componentes: i) Índice de vulnerabilidade socioeconômica (infraestrutura, capital humano, renda e trabalho), ii) Índice de vulnerabilidade socioambiental (antropização da paisagem) e iii) Concentração geográfica dos PPG em Ciências Ambientais. Como mencionado na resposta à terceira Pergunta, este estudo originou uma publicação de um artigo (Nóbrega et al., 2018), uma apresentação no *Workshop* sobre Formas

Associativas de PPGs, realizado pelo Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA), promovido pela CAPES, em 2018, e em uma mesa redonda, proposta como sessão livre, no IX Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ambiente e Sociedade (EnANPPAS), ocorrida em Brasília, em 2019. Inclusive, nesta mesa redonda foi apresentada o esboço de um conjunto de esforços, originada também deste GT Destaque Territorial, Rede Semântica de relacionamento acadêmico dos Programas da CiAmb, conforme será tratado na resposta da pergunta seguinte. É importante enaltecer o convite realizado pela Diretoria de Avaliação (DAV) da CAPES para que o Indicador fosse apresentado para esta instituição, o que efetivamente ocorreu no final de 2019.

Como foi a idealização da Rede Semântica de Relacionamento Acadêmico dos PPGs da CiAmb?

Com o propósito de avançar nas possibilidades que o indicador *Destaque Territorial* possa oferecer como critério de avaliação qualitativa e quantitativa de impacto social dos PPGs, a idealização da Rede Semântica de Relacionamento Acadêmico dos Programas da CiAmb possui o objetivo de construir e avaliar um novo indicador *Destaque Territorial* com dimensões mais ampliadas e sistêmicas, por meio de redes complexas, de maneira a permitir o mapeamento das atuações que podem ser reconhecidas como impactos de projetos de ensino, pesquisa e extensão no âmbito local, regional, nacional e internacional na área de Ciências Ambientais. O mesmo Grupo de Trabalho da Área de CiAmb, mencionado na resposta à sétima pergunta, está tomando à frente para construir tal metodologia, tendo a liderança do PPG em *Modelagem* em Ciências da Terra e do Ambiente (UEFS). Para reforçar a equipe, foi convidado um pesquisador do PPG em Ciências Ambientais da UNESP, campus Sorocaba, no âmbito da linha de pesquisa Geoprocessamento e M*odelagem* Matemática Ambiental, sob a representação do professor José Arnaldo Frutuoso Roveda. Como metodologia propõe-se a utilização de técnicas de mineração de dados, baseadas em redes semânticas textuais para o levantamento de informações sobre a origem dos discentes dos PPGs, a destinação dos egressos, as linhas de pesquisa e atuação e de projetos dos programas, as agências de financiamentos e as parcerias com outras instituições (empresas, governo e Estado, instituições de Ensino Superior e sociedade civil organizada) identificadas a partir da produção de dissertações e teses, publicações acadêmicas, produtos técnicos e tecnológicos, relatórios de pesquisa e extensão, entre outras fontes. Cabe ressaltar que a sistemática da Rede Semântica de Relacionamento Acadêmico foi também apresentada na Mesa Redonda da IV e V EnANPPAS, em 2019 e 2021.

Qual é o potencial que esses produtos (Indicador de Destaque Territorial e Rede Semântica de Programas da CiAmb) em prol da pesquisa em Ciências Ambientais brasileiras?

Espera-se que tanto o Indicador de Destaque Territorial como a Rede Semânticas de Relacionamento de Programas da CiAmb venham a constituir-se como critério balizador a ser utilizado pelas comissões de avaliação da CiAmb, sob a chancela da coordenação da Área, como já vem ocorrendo para diagnosticar territórios prioritários para indução de novos cursos; direcionar talentos humanos e recursos financeiros em editais destinados a áreas em condições de vulnerabilidade socioeconômica e ambiental; incentivar a criação de novas redes de pesquisa e de colaboração entre programas inseridos em áreas mais e menos vulneráveis. Ou ainda, dar a devida devolutiva social dos trabalhos de conclusão de curso, mestrado ou doutorado, acadêmico ou profissional, que, muitas vezes, tiveram as comunidades e as organizações, públicas e privadas ora como tema de pesquisa ora como ator social.

Qual a perspectiva de replicação destes produtos desenvolvidos para outras áreas da CAPES?

Sob a perspectiva de replicação para outras áreas além da CiAmb, como já mencionado, estes produtos foram apresentados à Diretoria de Avaliação (DAV) da CAPES no final de 2019. Como a DAV congrega as 49 áreas de conhecimento da CAPES, o indicador Destaque Territorial e a Rede Semântica de Relacionamento de Programas poderiam vir a tornar-se referência sobretudo no quesito do Sistema Nacional de Pós-Graduação que trata sobre Impacto Social dos Programas. Destaca-se a aproximação com o Grupo de Trabalho de Impacto Social do CTC-ES, coordenado pelo professor Antônio Eduardo Martinelli (UFRN), de maneira a criar sinergias quanto a estudos sobre o tema. Espera-se também que haja reverberação a partir do Encontro Acadêmico “Cidades globais: impacto das Ciências Ambientais na Agenda 2030”, comentado anteriormente, resultando em uma série de diálogos sobre impacto socioambiental dos programas e materializando-se em um artigo científico e livro organizado sobre o tema, com linguagem de divulgação científica. O desafio é criar conexões claras e transparentes entre o universo acadêmico e a sociedade civil, incluindo empresas, Organização não Governamentais, Estado e governo, inclusive outros níveis institucionais da educação - como o ensino fundamental, médio e a graduação -, dando respostas aos problemas que afligem o mundo da vida das pessoas, nos seus diferentes horizontes, de curto, médio e longo prazos, no sentido que o conhecimento científico se materialize no cotidiano. Por fim: que se supere a mera crítica para uma ação possível.

A próxima pergunta é dividida em duas partes. A primeira, poderia realizar uma síntese das discussões e agendas da última COP27: United Nations Climate Change? Para que, então, na segunda parte, relacionar com ações possíveis no âmbito da CiAmb/CAPES, no que se refere a formação de recursos humanos, fomento em pesquisa e a inserção destas na sociedade?

Síntese das discussões e agendas da última COP27

Sugere-se a seguinte síntese como súmula de temas destaques no âmbito das últimas COPs, sobretudo a mais recente realizada em Sharm el-Sheikh, no Egito, em novembro de 2022 (UN, 2022): (i) constituição do "Fundo de Perdas e Danos", resultado do debate em torno da justiça ambiental, para desastres significativos que vêm acontecendo, principalmente, em países chamados em desenvolvimento, ainda que outros financiamentos bilionários já tivessem sido acordados sem implementação a contento; (ii) propostas de Soluções baseadas na Natureza (SBN), o que otimiza a capacidade de resiliência dos ecossistemas; (iii) reduzir gradualmente até a extinção o uso dos Combustíveis Fósseis; e (iv) Limite de 1,5ºC, considerado limiar seguro desde o Acordo de Paris, no incremento da taxa média de temperatura global até o final do século para evitar consequências mais graves da crise climática, originada pela crescente emissão de gases de efeito estufa na atmosfera.

Em sua opinião, posto esta síntese realizada, quais os principais desafios da CiAmb/CAPES?

Considerando que 95% da pesquisa realizada no Brasil é desenvolvida em programas de pós-graduação vinculados, principalmente, a universidades públicas (McManus et al., 2020), os fundos originados dos países chamados desenvolvidos no âmbito da COP27 (UN, 2022) e de demais acordos internacionais podem resultar em editais de financiamentos de projetos de pesquisa sistêmicos e em rede que começam a ser gestados pelos clusters temáticos, quão comentado, vinculados aos programas de ciências ambientais que atendem não somente ao 13º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) - Ação contra à Mudança Global do Clima, mas também aos 17 ODS compreendidos pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). O que reforça, anteriormente dito, que novas turmas dos cursos de mestrado e doutorado podem ter a indução de temas de seus projetos que tanto melhor diagnosticam as causas dos problemas socioambientais quanto qualificam alternativas de soluções, por exemplo, baseadas na Natureza.

Não querendo me alongar mais, uma vez agradeço pela oportunidade que me foi dada em um primeiro momento pelas professoras Fernanda Z. Teixeira e Doris Sayago e pelo professor Rodrigo

A. A. Nóbrega e posteriormente pela professora Luciane Cristina Ribeiro dos Santos. Me sinto honrado em poder contribuir para o avanço da educação brasileira. Contem comigo.

Referências

MCManus, C., Baeta Neves, A. A., & Maranhão, A. (2020). Brazilian publication profiles: where and how brazilian authors publish. *Anais da Academia Brasileira de Ciências*, v. 92, n. 2, p. 1-22, 2020.

Ministério da Educação (MEC), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). (2019). *Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011-2020*. Documentos Setoriais. Brasília: CAPES, 2010. v. 2. Disponível em: https://www.capes.gov.br/plano-nacional-de-pos-graduacao.

Ministério da Educação (MEC), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Diretoria de Avaliação (DAV), Área de Ciências Ambientais. (2019a). *Documento de Área da Ciências Ambientais*. Brasília: CAPES, 2019a. 22p. Disponível em: http://capes.gov.br/images/Documento_de_%C3%A1rea_2019/C_amb.pdf.

Ministério da Educação (MEC), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). (2019b). *Portaria nº 243*, de 6 de novembro de 2019b. Regulamenta a apresentação e o acompanhamento dos Projetos de Cooperação entre Instituições para Qualificação de Profissionais de Nível Superior (PCI). Diário Oficial União. 6 nov 2019; Seção 1:14. Disponível em: https://in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-243-de-6-de-novembro-de-2019-227906776.

Nobrega, R. A. A., Ribeiro, S. M. C., Costa, E. L., Bilotta, P., Grimm, I. J., Sampaio, C. A. C., Schypula, A., Chaves, J. M., Rocha, W. J. S. F., & Vasconcelos, R. N. (2018). (Destaque territorial:) proposta de modelagem socioeconômica e ambiental para avaliar a inserção social nos Programas de Pós-Graduação em Ciências Ambientais. *Revista Brasileira de Ciências Ambientais (RBCiAmb*), v. 49, Set, p. 34-50.

Philippi Jr, A., & Sampaio, C. A. C. (2019). Encontro acadêmico cidades globais: impacto das Ciências Ambientais na Agenda 2030. *Proposta submetida ao Edital Programa de Apoio a Eventos no País (PAEP).* São Paulo: USP/IEA.

UN, United Nations. (2022). The 27th Conference of the Parties to the United Nations Framework Convention on Climate Change. *Sharm el-Sheikh implementation Plan*. Sharm El-Sheikh: UN, 2022. Available: https://unfccc.int/documents/624444.

A ecocrítica no romance “sobre os ossos dos mortos” de Olga Tokarczuk

Ecocriticism in the novel “drive your plow over the bones of the dead” of Olga Tokarczuk

Claudia Cristina Sanzovo[1]

Recebido: 04/08/2022. Aceito: 10/10/2022

A escritora polonesa Olga Tokarczuk foi a vencedora do prêmio Nobel de Literatura no ano de 2018, com sua obra intitulada “sobre os ossos dos mortos”. Um romance policial ecológico ou *thriller* filosófico com um enredo composto por uma série de mortes que vão ocorrendo em uma área florestal próxima à fronteira da Polônia com a República Tcheca. A narrativa de Tokarczuk, publicada originalmente em polonês em 2009, segundo Vijayrao (2020), mescla um mistério de assassinato, uma cartilha sobre a política do vegetarianismo, uma comédia feminista negra, uma lenda existencialista e um hino ao escritor inglês William Blake. Isso tudo porque a escritora se declara ativista da causa ecológica, além de feminista e vegetariana, o que já lhe rendeu inúmeras críticas em seu país de origem pela sua conduta de eco-terrorista, muito provavelmente pela escrita metafórica de seus romances que carregam uma tensão entre opostos culturais (natureza x cultura, razão x loucura, masculino x feminino, lar x alienação).

A autora, através de uma narrativa ficcional ecocrítica, “busca formas produtivas de compreender a relação homem-natureza nos objetos da crítica” (CARABALLO, 2009, p. 6) e permite ao leitor realizar certas “meditações literárias” (HUGGAN E TIFFIN, 2005). A começar pelo título original da obra na versão inglesa, *Drive your plow over the bones of the dead* (dirija seu arado sobre os ossos dos mortos), que marca profundamente o recurso estético literário da intertextualidade com a obra *The Marriage of Heaven and Hell* (o casamento do céu e do inferno), do escritor William Blake. Ou seja, qualquer pessoa que tenha lido a obra de Blake reconhecerá em *The Proverbs of Hell* (os provérbios do inferno) uma paráfrase na expressão *Drive your cart and your plow over the bones of the dead* (dirija sua carroça e arado sobre os ossos dos mortos).

[1] Bacharel em Turismo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Licenciada em Letras pela UNICESUMAR e Mestre em Estudos de Linguagens pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Membro do Grupo de Estudos do Texto e do Discurso (GETD), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Estudos da Linguagem – PPGEL – UTFPR. E-mail: tizia8@hotmail.com

Além disso, as epígrafes que acompanham cada um dos dezessete capítulos da obra de Tokarczuk (2019) fazem referência a William Blake em relação aos ideais de combate à pobreza, à injustiça social e à negatividade do poder do Estado, como indica a protagonista em uma de suas reflexões sobre o ser humano que,

> [...] não age de acordo com as regras da razão, estúpidas e rígidas, mas segundo o coração e a intuição. As pessoas não matam o tempo se pavoneando com aquilo que sabem, mas criam coisas extraordinárias fazendo uso de sua imaginação. Assim, o Estado não exerce o papel de um grilhão, não constitui o fastio do cotidiano, mas ajuda as pessoas a realizarem seus sonhos e suas esperanças (TOKARCZUK, 2019, p.82-83).

A protagonista da obra, Senhora Janina Dusheiko, era uma idosa aposentada da profissão de engenheira de projetos, professora de inglês, solitária, astróloga, vegetariana, e, em suas horas vagas, ajudava seu ex-aluno Dísio a realizar traduções dos poemas de William Blake para o polonês. Além disso, cuidava de algumas casas de veraneio dos vizinhos do vilarejo localizado "no planalto, longe do resto do mundo" (TOKARCZUK, 2019, p. 24), "sobre uma mina de ouro conhecida como granito" (TOKARCZUK, 2019, p.56) e vivia em pé de guerra com os caçadores do clube de caça contra a caça, matança, maus-tratos dos animais e o avanço da corrupção.

Para Dusheiko, não se tratava simplesmente de impedir o consumo da carne animal devido à sua opção em seguir uma dieta vegetariana, mas refletir sobre as implicações que a matança desmedida dos animais pode acarretar para a natureza como um todo. Por isso, ela costumava transferir muitos dos animais mortos na floresta "para outro local, para que, ao menos, alguém se alimentasse deles" (TOKARCZUK, 2019, p.48). Isso reflete a consciência da protagonista com o ciclo natural da vida na terra, já que ela considerava os "benefícios da morte e de como ela era justa, à semelhança de um desinfetante ou de um aspirador" (TOKARCZUK, 2019, p.12).

Ao trazer para a obra a questão da invasão do homem na natureza através da caça predatória, a escritora Olga Tokarczuk apresenta um comprometimento com a causa da preservação do meio ambiente e um forte vínculo com o escritor inglês William Blake, dentro de uma perspectiva "ecocêntrica" (BARRY, 2009, p. 243) que consegue dar voz à natureza e ao mundo exterior. Com isso, a autora traz para a narrativa o protesto dos animais contra os caçadores humanos malfeitores, começando pelo personagem Pé Grande, um dos vizinhos de Dusheiko que,

> [...] apanhou a corça na armadilha, a matou, então esquartejou, assou e comeu seu corpo. Uma criatura havia comido outra no silêncio e na quietude da noite. Ninguém protestou, nenhum raio caiu do céu. No entanto, o castigo atingiu o demônio, ainda que nenhuma mão tivesse guiado a morte (TOKARCZUK, 2019, p.19-20).

Ao morrer acidentalmente afogado com o osso da corça que ele mesmo havia caçado

ilegalmente, a protagonista toca no ponto da espiritualidade e na distinção pouco sensata dos atos humanos entre o bem e o mal. Para ela, "do ponto de vista da natureza não há seres benéficos ou maléficos" (TOKARCZUK, 2019, p.45), mas corpos em simbiose que um dia deixarão de existir. Por isso,

> [...] iludimo-nos achando que somos livres, e que Deus nos perdoará. Pessoalmente, acho o contrário. Todas as boas ações transformadas em pequenas vibrações de fótons serão lançadas, enfim, para o cosmos como um filme ao qual até o fim do mundo será assistido pelos planetas (TOKARCZUK, 2019, p.45).

Ainda, a personagem ao discutir com um guarda municipal durante uma de suas denúncias pela caça ilegal, se revoltou com os caçadores que mataram um javali selvagem fora da época de caça e abandonaram seu corpo na floresta. Para ela, essa relação do humano com os animais revela a verdade sobre um país, pois "se as pessoas tratarem os animais com crueldade, não adiantará de nada a democracia ou qualquer outra coisa" (TOKARCZUK, 2019, p. 99).

Essas impressões deixadas ao longo da obra, longe de apresentarem um discurso militante da autora em relação à proteção dos animais, revelam uma metáfora da própria condição humana de muitas pessoas indefesas que são mortas todos os dias sem que haja qualquer tipo de proteção do Estado de direito que as representam. Isso porque, segundo Janina Dusheiko, "o assassinato passou a ser considerado algo normal, virou uma atividade banal. Todos o cometem. Assim seria o mundo se os campos de concentração se tornassem algo normal. Ninguém veria nada de errado neles" (TOKARCZUK, 2019, p.102).

Por isso, o romance policial de Tokarczuk (2019) questiona "a crueldade por meio do desconhecimento ou esquecimento da violência" (DERRIDA, 2002, p. 48) e "repensa o conceito de humanismo e as relações entre as espécies fora dos limites do antropocentrismo e do espécime que definem a noção de vida" (MACIEL, 2016) ao refletir sobre a responsabilidade dos seres humanos para com os animais e os próprios humanos. Nessa relação, a visão da protagonista aponta para uma caminhada espiritual de libertação dos sofrimentos cármicos, na qual os animais selvagens seriam ajudados pelos humanos a sobreviver, enquanto os domesticados seriam retribuídos pelo seu amor e carinho em uma experiência de convivência na terra como um ecossistema relacionado com algo maior. Acima dessa existência, como tenta mostrar ao amigo Dísio, através da astrologia, "aquilo que está embaixo interage com aquilo que está em cima" (TOKARCZUK, 2019, p. 113).

Ademais, percebemos que a obra de Tokarczuk (2019) retrata os animais "de acordo com suas próprias animalidades, singularidades e capacidades que lhes são próprias" (MACIEL, 2021), como podemos observar em algumas descrições feitas por Janina Dusheiko em relação ao comportamento

de certos pássaros como os Tordos que atacam em bando seu predador (o falcão) defecando sobre as suas penas. Além da Pega que se apresenta como um dos pássaros mais inteligentes e ao mesmo tempo insolente do mundo por ser capaz de roubar os materiais de outros ninhos para construir o seu. No entanto, esses animais que possuem suas próprias identidades, subjetividades e importância para o ambiente onde vivem são considerados apenas como alvos fáceis para um grupo de homens influentes do vilarejo que integram um clube de caça, do qual faz parte inclusive o padre Farfalhar.

O religioso despertou muita indignação na senhora Dusheiko durante uma celebração em honra a São Huberto, o padroeiro dos caçadores, já que o santo era um caçador e,

> [...] o que choca nisso tudo é uma falta de lógica fundamental, pois se todos os devotos de Huberto quisessem segui-lo, deveriam parar de matar. E já que os caçadores o escolheram como padroeiro, transformaram Huberto em padroeiro do pecado que costumava cometer, e do qual se libertou (TOKARCZUK, 2019, p. 219).

Esse fato despertou profundas críticas da personagem em relação aos preceitos sociais e religiosos que permeiam as relações entre os humanos e os animais. Isso porque, os mesmos caçadores que frequentavam a igreja tinham torres de caça espalhadas pelo vilarejo e as chamavam de púlpitos, mas "o que se ensinava nesses púlpitos? Que evangelho se pregava ali? Não é o cúmulo de presunção, uma ideia diabólica, denominar assim o lugar de onde se mata?" (TOKARCZUK, 2019, p. 57).

Ao questionar o leitor sobre essa visão antropocêntrica de superioridade do homem em relação à natureza que o cerca, a escritora utiliza o texto literário como meio de reflexão crítica em relação a uma problemática muito mais ampla que envolve os parâmetros sociais e religiosos de proteção dos seres vivos (animais e humanos). Essa perspectiva ecocrítica de Tokarczuk visa gerar um "desassossego nos leitores através da sensibilidade e da recusa pelo óbvio e pela experimentação de novas possibilidades do dizer" (MACIEL, 2021), mostrando que "a natureza existe realmente, lá fora, além de nós mesmos e nos afeta, fatalmente, se não a tratarmos bem" (BARRY, 2009, p. 243). Por isso, em sua obra, a protagonista ao refletir sobre uma de suas vizinhas escritoras acredita que

> [...] de alguma forma as pessoas como ela, que dominam a escrita, costumam ser perigosas. Logo, levantam suspeitas de falsidade – que não são elas mesmas, mas um olho que está sempre observando, e transformando em frases tudo o que observa; assim retira da realidade a sua qualidade mais importante – sua inexpressividade (TOKARCZUK, 2019, p. 54).

Portanto, a narrativa de Tokarczuk (2019) não pode ser vista simplesmente, como discorre Huggan e Tiffin (2015), como uma evidência empírica da crise ecológica, nem mesmo como um plano de ação proposto pela autora, mas como uma meditação literária que abre caminhos para se

pensar a temática das relações homem-natureza. Assim sendo, o romance, longe de ser uma obra literária de militância, desvela ao leitor uma série de aspectos subjetivos de certos animais e suas relações com os humanos, abrindo novos horizontes para se pensar as próprias relações humanas em distintos contextos sociais.

Referências

Barry, P. (2009). *"Ecocriticism", in Beginning Theory:* An Introduction to Literary and Cultural Theory. 3ª ed. Manchester: Manchester UP.

Caraballo, G. B. (2009). Que es la ecocrítica? *Revista Logos*, n. 15, p. 63-73. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1082&context=lo.

Derrida, J. (2002). *O animal que logo sou (A seguir)*. Trad. Fabio Landa. São Paulo: Editora UNESP.

Huggan, G.; Tiffin, H. (2015). *Postcolonial Ecocriticism:* literature, animals, environment. London: Routledge.

Maciel, M. E. (2016). *Literatura e animalidade.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Maciel, M. E. (2021). Em busca de outras realidades. *Cândido*: Jornal da Biblioteca Pública do Paraná. https://www.bpp.pr.gov.br/print/pdf/node/3429

Tokarczuk, O. (2019). *Sobre os ossos dos mortos.* Trad. Olga Baginska-Shinzato. São Paulo: Todavia.

Vijayrao, K. K. (2020). *The Novels of Olga Tokarczuk A Study in Myths History and Culture*. [Tese de Doutorado, People´s College, Nanded (M.S.]. Maharashtra, Índia. http://shodh.inflibnet.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/8696/1/01_synopsis.pdf.

O impacto da covid-19 na gestão hoteleira do estado de Santa Catarina

The impact of covid-19 on hotel management in the state of Santa Catarina

Antonio Zanin[1]; Amanda Valandro[2]; Silvana Dalmutt Kruger[3]; Dyeniffer Packer Eigenstuhler[4]

Recebido: 20/06/2022. Aceito: 10/10/2022

Resumo

Este estudo tem por objetivo identificar o impacto da Covid-19 na gestão hoteleira do estado de Santa Catarina. A pesquisa é descritiva, realizada por meio de uma pesquisa *survey* e análise quantitativa, com uma amostra de 37 empresas do ramo hoteleiro. Os resultados indicam que dentre as empresas respondentes, 70,3% tinham reserva financeira, mas utilizaram após a pandemia, 67,6% tiveram que suspender contratos de trabalhos por 30 e 60 dias e 65,7% tiveram que recorrer a empréstimos para honrar com seus compromissos. Entre as estratégias utilizadas pelos hotéis para retomar as vendas, 72,43% deles utilizam o marketing digital como meio para vender pacotes de viagens e divulgar medidas de prevenção, potencializando a comunicação. Entre as variáveis analisadas verificou-se que existe uma correlação positiva entre a queda do faturamento e a queda no número de hospedagens, quando analisadas as empresas que não investiram em marketing digital após o início da pandemia. Outra questão é que a queda no número de hóspedes, queda do faturamento e necessidade de recorrer a empréstimos, estão todos positivamente relacionados as micro e pequenas empresas. De forma geral, a pesquisa demonstra que a rede hoteleira foi fortemente impactada pela pandemia, e destaca a importância das informações de apoio ao processo de controle e gestão dos empreendimentos.

Palavras-chaves: Rede Hoteleira. Coronavírus. Contabilidade Gerencial.

Abstract

This study aims to identify the impact of Covid-19 on hotel management in the state of Santa Catarina. The research is descriptive, carried out through a survey and quantitative analysis, with a sample of 37 companies in the hotel industry. The results indicate that among the responding companies, 70,3% had financial reserve, but used it after the pandemic, 67,6% had to suspend work contracts for 30 and 60 days and 65,7% had to resort to loans to honor with your commitments. Among the strategies used by hotels to resume sales, 72,43% of hotels use digital marketing as a means to sell travel packages and disseminate prevention measures, enhancing communication. Among the variables analyzed, it was found that there is a positive correlation between the drop in revenue and the drop in the number of accommodations when analyzing companies that did not invest in digital marketing after the beginning of the pandemic. Another issue is that the drop in the number of guests, the drop in revenue and the need to resort to loans are all positively related to micro and small companies. In general, the research demonstrates that the hotel chain was heavily impacted by the pandemic and highlights the importance of information to support the process of control and management of projects.

Keywords: Hotel Chain. Coronavirus. Management Accounting.

[1] Professor da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS); Doutor em Engenharia de Produção – UFRGS; Email: zanin.antonio@ufms.br
[2] Graduada em Ciências Contábeis pela Unochapecó; Email: amanda.v@unochapeco.edu.br
[3] Professora da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS); Doutora em Contabilidade pela UFSC; Email: silvana.d@ufms.br
[4] Mestra em Ciências Contábeis e Administração pela Unochapecó; Email: dyeniffer@unochapeco.edu.br

1 Introdução

A ameaça mais recente à saúde global refere-se à doença do Coronavírus (Covid-19) que teve início no fim de 2019, na cidade de Wuhan (China), estando presente em mais de 185 países e declarada como pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 março de 2020 (Souto, 2020). A pandemia levou os países afetados a diversos esforços para conter a transmissão da doença que incluem quarentenas, medidas de higiene, restrições de viagem, adiamento ou cancelamento de eventos e fechamento de instalações e fronteiras (Souto, 2020).

A pandemia da Covid-19 afetou governos, sociedade e empresas em todo o mundo (Clark et al., 2020). Embora alguns setores tenham sofrido consequências menores, as empresas do setor de hospitalidade perderam em larga escala seu faturamento por meses (Baum & Hai, 2020). O turismo e a rede hoteleira estão bastante conectados, pois o turismo é uma das atividades econômicas mais produtivas e importantes para o desenvolvimento de uma sociedade (Silva, 2020). Os meios de hospedagem, atualmente, fazem parte dos seus segmentos, a denominada indústria da hospitalidade. E, assim como o turismo, a hotelaria é um mercado que, com menos recursos, gera empregos diretos e indiretos (Souto, 2020; Silva, 2020).

Devido às medidas necessárias e impostas pelas autoridades de cada nação, o mundo mudou e teve que se adaptar à pandemia. Os setores de viagem e de hotelaria foram os mais impactados pela crise do Coronavírus (Silva, 2020). Anteriormente, no surto da gripe suína, as viagens aéreas, por exemplo, foram consideradas como um fator de amplificação e aceleração da gripe (Browne et al., 2016), e o cancelamento repentino dos planos de viagem e reservas de hotéis, acabou afetando a segurança de emprego e renda dos funcionários dos hotéis (Hao et al., 2020).

Independente do porte do hotel, a rede hoteleira como um todo, foi fortemente atingida, comprometendo o resultado financeiro e o caixa, pois tiveram que trabalhar com redução de 50% dos leitos disponíveis, de acordo com a lei no Brasil (Soares & Mazon, 2020). A consequente escassez de mão de obra e dinheiro levou ao adiamento dos projetos de renovação dos hotéis, desacelerando a expansão dos grupos hoteleiros (Hao et al., 2020), o que pode comprometer a continuidade dos negócios.

A pandemia da Covid-19 pode ter origem semelhante, no entanto, ao contrário do surto de SARS anterior, o impacto foi profundo, e ainda está se desenrolando em países como Estados Unidos, Brasil e Índia (Konarasinghe, 2020; Marques et al., 2020). Dessa forma é imprescindível buscar compreender como este setor está lidando com todos os impactos causados pela pandemia. Diante do exposto, a questão pesquisa que norteia esse estudo é: Quais os impactos da Covid-19 na gestão hoteleira do Estado de Santa Catarina? Visando responder à questão pesquisa, tem-se como objetivo

identificar o impacto da Covid-19 na gestão hoteleira do estado de Santa Catarina.

Explorar os impactos na mão de obra, na receita, nas medidas adotadas pelos gestores para minimizar os impactos, assim como, explorar a forma como esses gestores tomam suas decisões, serve de apoio para a gestão de risco deste segmento quando se vislumbra o futuro. Assim, ao identificar as principais medidas adaptativas entre os empreendedores do setor hoteleiro, a pesquisa também tem implicações práticas, oferecendo valor relacionado aos negócios para profissionais que operam em um mesmo contexto. Outra justificativa para este estudo está atrelada ao fato de que o setor de hotelaria tem grande importância na economia nacional, pois afeta diretamente outros setores como alimentação, vendas, turismo entre outras (Gullo, 2020), e assim, os impactos da pandemia, principalmente em relação ao desemprego, torna-se relevante para um país como o Brasil, que ainda se encontra em fase de desenvolvimento e com grandes problemas políticos e econômicos.

2 Referencial teórico

Nesta seção, são abordados conceitos sobre a importância da gestão estratégica em tempos de crise no setor de hotelaria e turismo, bem como a importância da contabilidade gerencial para o processo de gestão.

2.1 Gestão de Crises no Setor de Hotelaria e Turismo

A Organização das Nações Unidas (ONU, 2004) desenvolveu uma estrutura para a redução geral do risco de desastres que compreende os principais componentes da gestão de desastres, tais como fatores de risco, conscientização, avaliação de risco, desenvolvimento de conhecimento, compromisso público, preparação, aviso prévio, resposta, recuperação e medidas preventivas. No contexto da Covid-19 e do mundo progressivamente sujeito a desastres, a indústria da hospitalidade deve desenvolver uma estrutura para compreender e implementar estratégias de gestão de desastres (Chan et al., 2019), uma vez que as questões sanitárias envolvidas no combate ao vírus são diferentes dos desastres ambientais e da crise financeira de 2008, por exemplo.

Apesar da existência de algumas estruturas e modelos para gestão de desastres, há uma demanda crescente por um modelo específico para o contexto do Covid-19 pelos seguintes motivos: as estruturas existentes não são alinhadas ao desastre relacionado à saúde e; os hotéis desempenham um papel vital no apoio ao alívio de desastres e resiliência (Dobie et al., 2018).

O gerenciamento de crises garante estratégias de formulação em um ritmo rápido para superar ou diminuir o efeito da ameaça. Porém, requer que os sistemas sejam atualizados para atender às fases

imprevistas e sejam capazes de orientar em todo o ciclo de gestão de crises (Mitroff & Shrivastava, 1987). A preparação dos funcionários para contingências imprevistas e a provisão de fundos reservados são áreas estratégicas cruciais e aprendizados que podem ser extraídos de estudos anteriores (Malhotra & Venkatesh, 2009; Mccool, 2012). As empresas, grandes ou pequenas, enfrentam o dilema de continuar a pagar aos funcionários em caso de redução da demanda, especialmente no caso da Covid-19, os impactos seriam indiscutivelmente prejudiciais para a indústria (Gössling et al., 2020)

A utilização de inteligência artificial e robótica na indústria também foi recomendada, o que está de acordo com várias recomendações acadêmicas (Webster & Ivanov, 2020; Yang, Henthorne & George, 2020). O uso de s*oftwares* gerenciais que alta eficiência informativa pode ser um exemplo de tecnologia da informação que sustente uma boa tomada de decisão.

Israel e Reichel (2003) investigaram e construíram uma base com 21 práticas diferentes que as empresas de hospitalidade podem usar para superar uma crise. Seus resultados mostraram que o fator mais importante para a sobrevivência a uma crise naquela época era a possibilidade de um período de carência para pagamentos locais. Herbane (2019) cita que algumas organizações podem ser capazes de superar uma crise mesmo sem preparação. Destarte, cabe aos pesquisadores, identificar qual o nível de planejamento e preparo que as organizações dispõem para o enfrentamento desta crise. Além disso, as empresas de hospitalidade podem reconhecer oportunidades durante crises e cobrar mais dos clientes por meio de valor agregado. Em outros estudos as reduções de custo desempenham um papel importante para sobreviver a uma crise (Kraus et al., 2020).

2.2 A Contabilidade Gerencial a sua Importância

A evolução da contabilidade gerencial mudou seu foco e posicionamento no planejamento de acordo com as mudanças no cenário de negócios. Nesse caso, Gorla e Lavarda (2012) acreditam que a contabilidade gerencial visa construir com mais precisão as informações para que os gestores conduzam as organizações em um ambiente cada vez mais competitivo. Também acreditam que a contabilidade gerencial gera informações internas para apoiar a tomada de decisão dos gestores, permitindo-lhes planejar, controlar e avaliar seus recursos próprios e de terceiros da melhor forma para atingir os objetivos da organização.

Padoveze (2010) acredita que a contabilidade gerencial agrega um conjunto de ferramentas contábeis para completar a contabilidade financeira e tornar a informação contábil eficaz, principalmente no processo de gestão das empresas. Padoveze (2020) apontou que as necessidades

dos gestores das empresas em relação ao planejamento, execução e controle do processo de suas atividades e informações contábeis para avaliação de desempenho podem ser atendidas por meio de diversas ferramentas e informações gerenciais. Para Marion e Ribeiro (2011), a contabilidade gerencial permite controlar as informações sobre os ativos da empresa e gerar relatórios gerenciais para os usuários internos e externos da empresa.

De acordo com Frezatti (2005) e Guerreiro, Cornachione Jr. e Soutes (2011), os artefatos de contabilidade gerencial consistem em conceito de medição e avaliação de desempenho, o conceito desenvolvido pela organização, modelos de gestão, sistemas de custeio e sistemas de informação, que auxiliam os gestores no desenvolvimento de suas atividades, inclusive no processo de tomada de decisão.

Dentro do planejamento, é fundamental conhecer a necessidade de capital de giro, que segundo Assaf Neto (2009) é o montante de capital investido por uma empresa em seu ciclo de negócios de curto prazo, e que existe de diferentes formas ao longo do processo de produção e venda. A capacidade financeira de cada empresa é limitada até atingir um determinado nível de negócios. Quando esse limite começa a ser ultrapassado, a empresa fica mais suscetível às oscilações do mercado e, muitas vezes, precisa aumentar o capital de giro.

O planejamento estratégico é uma das principais ferramentas para auxiliar a tomada de decisões. Segundo Miedzinski (2015), o planejamento permite que uma empresa tenha um entendimento mais profundo de seu self corporativo, ao mesmo tempo em que avalia o ambiente externo em que vive e compete. Portanto, os gestores usam para definir metas, onde e como idealizar a visão da empresa.

Assaf Neto (2009) destaca que, nos últimos anos, a importância da gestão do capital de giro atingiu um patamar mais elevado devido às altas taxas de juros praticadas no mercado, ao aumento da concorrência e às políticas de expansão das empresas. Enfatiza também que esta atividade deve garantir que as políticas da empresa em matéria de armazenagem, aquisição de materiais, produção, comercialização de produtos e mercadorias e prazos de entrega sejam efetivamente implementadas.

As pequenas empresas são o caminho para o empreendedorismo e esse está associado ao desenvolvimento econômico. Percebendo a oportunidade para o desenvolvimento de um novo negócio o empreendedor por meio da inovação, é capaz de movimentar a economia da região (Sales, Barros & Pereira, 2011).

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam 98% dos 5,1 milhões de empresas formais no Brasil, absorvem 67% da força de trabalho empregada pelo setor privado e desempenham um importante papel econômico e social (Sebrae, 2020). A crise da Covid-19 representa um novo tipo e

desafio de qualidade para as empresas. Essas empresas estão tomando medidas que podem ser atribuídas a diferentes estratégias para se adaptar à crise no curto prazo e se fortalecer no longo prazo. Empresas de todos os setores e tamanhos estão ajustando seus modelos de negócios para se adaptar às mudanças nas condições ambientais em um curto período de tempo (Kraus *et al*., 2020).

Pesquisa realizada pelo Sebrae (2020) também mostrou que os pequenos negócios foram afetados nesse período de isolamento, com o faturamento caindo 88%. Em vista disso, as organizações precisam se preparar para a recessão pós-Covid-19 e o ambiente de negócios desfavorável. Para a maioria das organizações, a perda de receita durante este período pode significar perdas permanentes e colocar pressão sobre suas fontes de liquidez e capital de giro. Outra maneira de os proprietários de pequenas empresas realizarem operações ininterruptas é implementar rotações de funcionários. Essa opção é adotada por 15,3% das empresas. Dentre eles, 5,9% optaram por implantar o sistema *drive-thru*. A pesquisa também mostrou que, mesmo antes da crise da Covid-19, a maioria das empresas (73,4%) era financeiramente pobre. Quase metade dos empresários (49%) respondeu que sua situação financeira era razoável, enquanto 24,4% responderam que sua situação financeira era ruim. Embora os custos com pessoal apareçam nas principais despesas da maioria das empresas (57,1%), apenas 18,1% das empresas tiveram de despedir pessoal para manter a saúde financeira do negócio. Em média, demitiram três funcionários após o início da crise (Sebrae, 2020).

Gullo (2020) destaca que as atividades econômicas estão sendo fortemente impactadas e, assim como a vida em sociedade e, neste sentido, o mundo virtual se destaca, pois, quase tudo está sendo realizado de forma *on-line,* logo, entender como o negócio pode se beneficiar dessa onda é uma questão de sobrevivência e vale para todos os segmentos da economia, inclusive o turismo.

Por meio de pesquisas, pode-se observar como o comportamento dos pequenos empreendedores evoluiu neste momento. Das empresas que continuam operando, 41,9% passaram a ser entregues apenas por meio do serviço online. Outros 41,2% reduziram a jornada de trabalho, enquanto 21,6% trabalhavam a distância (Sebrae, 2020).

Estudos anteriores evidenciam os impactos da Covid - 19 na rede hoteleira e também no mundo todo, onde foram adotadas estratégias para sobreviver no meio dessa situação que ainda é atual. É importante ressaltar a importância do marketing digital nesse meio, pois foi uma forma das empresas atraírem público. O estudo de Sousa et al. (2020) destaca o papel da comunicação digital na mudança de comportamento do consumidor em contextos específicos de marketing turístico e territorial, na tentativa de capturar a atenção do público (doméstico e exterior) e de transmitir que vai ficar tudo bem, destacando a importância do distanciamento social e do “saber esperar” para que em breve todos possam novamente voltar a viajar.

Moreira, Lopes e Carneiro (2020) indicam que se deve considerar, além das inovações nos serviços e nos processos de negócio, a busca por inovações sociais que possam melhorar o bem-estar das comunidades nas quais os meios de hospedagem estão inseridos. O estudo de Da Silva (2020), evidenciam que os padrões e comportamentos impostos pela pandemia do novo Coronavírus vão dar novo sentido ao conceito de hospitalidade na retomada do novo normal, principalmente no que tange aos protocolos de segurança sanitária proposto pela OMS. Além disso, a hotelaria volta às origens da hospitalidade. E isso será uma vantagem quando a pandemia acabar. Outro fator diferencial de agora em diante será a tecnologia empregada na hotelaria.

3 Procedimentos metodológicos

No que diz respeito à natureza do objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, quanto aos procedimentos, trata-se de pesquisa de levantamento. Em relação a abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa de caráter quantitativo por meio do emprego de estatística descritiva e análise multivariada.

Esta pesquisa abrange os hotéis do estado de Santa Catarina. De acordo com a Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina (Santur, 2020), Santa Catarina é o estado brasileiro com a maior capacidade de hospedagem, com 819 unidades habitacionais, sendo considerada um dos principais polos turísticos do país. Ainda, com um número estimado de 16,3 milhões de visitantes em 2019, o turismo ocupa posição de destaque na economia catarinense. O setor responde por 12% do PIB estadual e R$ 630 milhões em arrecadação de ICMS em 2019 (Santur, 2020).

Assim, com o objetivo de identificar o impacto da Covid-19 na gestão hoteleira do Estado Catarinense, a coleta dos dados foi realizada por meio de questionário construído a partir de questões que identifiquem características da empresa e as mudanças provocadas após o início da pandemia. Para a tabulação dos questionários foi utilizado um aplicativo da plataforma Google, específico para elaboração de questionários, denominado “Google *Forms*”.

Os questionários, então, foram enviados por meio de e-mail, a 239 endereços eletrônicos das empresas hoteleiras entre os meses de janeiro a abril de 2021, sendo assim, a amostra originária de forma não probabilística por conveniência. Destes 239 endereços contatados, apenas 37 estabelecimentos retornaram o questionário, sendo este o número final da amostra da pesquisa. As questões abordadas no questionário, estão todas dispostas do decorrer da análise e interpretação dos resultados. As regiões do estado catarinense que se dispuseram a responder o questionário foram, Grande Florianópolis (4 respondentes), Foz do Itajaí (4 respondentes), Sul (3 respondentes), Planalto

Norte e Nordeste (1 respondente), Vale do Itajaí (11 respondentes), Meio Oeste e Serra Catarinense (5 respondentes) e o Grande Oeste (9 respondentes).

Após a coleta de dados as informações foram organizadas para identificar a frequência absoluta e relativa das respostas, bem como utilizou-se da correlação de Pearson para identificar a relação entre as variáveis descritas no construto, conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 – Construto das variáveis da correlação de Pearson

Variável	Descrição	Métrica
MPE	Micro e pequenas empresas	Variável *dummy* sendo 1 para micro e pequenas empresas e 0 para empresas de médio e grande porte;
Estrela	Classificação do Hotel conforme estrela	Número de estrelas (de 1 a 5);
Reserva	Reserva Financeira	Variável *dummy* sendo 1 para empresas que possuíam reserva financeira antes da pandemia e 0 para as que não possuíam;
Market	Marketing Digital	Variável *dummy* sendo 1 para as empresas que utilizam e 0 para as que não utilizam;
Hospedagem	Queda no número de hospedagens	Indicador de 0 a 10 quanto ao nível de queda no número de hospedagens;
Faturamento	Queda no Faturamento	Indicador de 0 a 10 quanto ao nível de queda no faturamento;
Empréstimo	Necessidade de recorrer a empréstimos	Indicador de 0 a 10 quanto ao nível da necessidade de se recorrer a empréstimos após o início da pandemia;
Governo	Necessidade de ajuda financeira do governo	Indicador de 0 a 10 quanto ao nível da necessidade de se recorrer a ajuda governamental após o início da pandemia;
Demitir	Necessidade de demitir colaboradores	Indicador de 0 a 10 quanto ao nível de necessidade de demitir colaboradores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos resultados contempla inicialmente a identificação dos respondentes, a identificação dos hotéis da amostra e na sequência a correlação das variáveis apresentadas na Tabela 1, por meio da Correlação de Pearson.

3.1 Análise e interpretação dos resultados

O intuito deste item é evidenciar e interpretar os dados coletados no decorrer da pesquisa, em prol de transformá-los em informações, visando atingir o objetivo proposto pela pesquisa. Inicialmente, a Tabela 2 e 3, trata, respectivamente, apresenta a identificação dos respondentes e das características das empresas hoteleiras da amostra.

Tabela 2: Identificação do respondente

Qual cargo/função você ocupa no hotel?	Frequência absoluta	Frequência relativa
Administrativo	3	8,1%
Diretor/Sócio/Presidente/Proprietário	9	24,3%
Financeiro	1	2,7%
Gerente comercial	13	35,1%
Recepcionista	7	18,9%
Coordenador de Eventos	2	5,4%
Coordenador de reservas	2	5,4%

Total	37	100%
Qual sua formação acadêmica?	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**
Ensino médio	1	2,7%
Ensino superior	34	91,8%
Pós-graduação	2	5,4%
Total	37	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Das empresas da amostra, os gerentes e sócios/diretores foram os que mais se dispuseram a responder o questionário (59,4%). Também, ainda observando a Tabela 2, a maioria dos respondentes, 91,8% deles tem ensino superior.

A Tabela 3, identifica os hotéis no estado catarinense, inicialmente quanto tempo o hotel existe, qual o porte do hotel, qual classificação o hotel se encaixa, quantidade de funcionários que trabalham no hotel e se o hotel possui serviço de alimentação/restaurante.

Tabela 3: Identificação dos hotéis

Tempo de existência do hotel?		**Frequência absoluta**		**Frequência relativa**	
De 1 a 2 anos		3		8,10%	
De 2 a 5 anos		5		13,50%	
De 5 a 10 anos		5		13,50%	
De 10 a 20 anos		7		18,90%	
Mais de 20 anos		17		45,90%	
Total		37		100%	
Porte da empresa	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**	**O hotel possui serviço de alimentação/restaurante?**	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**
Microempresa	6	16,20%	Sim, restaurante aberto ao público.	15	40,50%
Pequeno porte	20	54,10%	Sim, apenas para atender hóspedes.	6	16,20%
Médio porte	6	16,20%	Não, apenas café da manhã hóspedes.	15	40,50%
Grande porte	5	13,50%	Não servimos nenhum tipo de refeição.	1	2,70%
Total	37	100%	Total	37	100%
Classificação	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**	**Quantidade de funcionários**	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**
5 estrelas	0	0%	Até 10 funcionários	11	29,70%
4 estrelas	9	25,70%	De 10 a 30 funcionários	14	37,80%
3 estrelas	21	60%	De 30 a 50 funcionários	10	27%
2 estrelas	4	11,40%	De 50 a 100 funcionários	2	5,40%
1 estrela	1	2,90%	Mais de 100 funcionários	0	0
Total	35	100%	Total	37	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos respondentes, 16,20% são microempresas, 54,10% são empresas de pequeno porte, 16,2% médio porte e apenas 13,5% são de grande porte. Observa-se que 37,8% das empresas relatam ter dentre 10 a 30 funcionários e nenhum possui mais de 100 colaboradores. Ainda, conforme a identificação dos hotéis, grande parte deles trabalham com serviço de alimentação apenas para os hóspedes. A pesquisa indica que 40,5% dos respondentes oferecem restaurante aberto ao público, e 40,5% dos respondentes apenas tem café da manhã. Apenas 2,7% dos respondentes não oferecem

nenhum serviço de alimentação.

Dessa forma, a Tabela 4, busca identificar como estão as finanças dos hotéis no estado catarinense inicialmente e como ficou a reserva financeira dos hotéis, se possui reserva financeira e se os hotéis investiram e marketing. Os dados apontam que 65,7% dos respondentes tiveram que recorrer a um empréstimo para honrar com seus compromissos. Com isso, 70,3% também apontam que possuíam uma reserva financeira, mas utilizaram após o início da pandemia. Os dados da pesquisa também mostram que 13,5% dos respondentes, nunca tiveram uma reserva financeira. Como já era esperado, em 2021, as incertezas provocadas pela pandemia da Covid-19 atingiram em cheio a temporada em Santa Catarina e frustraram quem confiava no verão como uma oportunidade de retomada econômica (Gadotti, 2021).

Tabela 4: Finanças dos Hotéis

Como ficou a saúde financeira da empresa após o início da pandemia?	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**
Ficamos endividados e inadimplentes.	3	8,60%
Recorremos a empréstimos para honrar os compromissos.	23	65,70%
Não houve alterações.	9	25,70%
Total	35	100%
O hotel possui reserva financeira emergencial?	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**
Sim, possuímos uma boa reserva financeira para ser utilizada em casos excepcionais.	6	16,20%
Sim, possuímos reserva, mas utilizamos após a pandemia.	26	70,30%
Nunca conseguimos fazer reserva financeira.	5	13,50%
Total	37	100%
O hotel investe em marketing digital?	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**
Sim, antes da pandemia já investíamos.	28	75,70%
Sim, passamos a investir após a pandemia.	0	0
Sim, mas após a pandemia passamos a investir mais.	7	18,90%
Não.	2	5,40%
Total	37	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio de um levantamento feito pela Fecomércio-SC, nos meses de dezembro a fevereiro de 2021, em Santa Catarina, o receio de contágio pelo coronavírus impactou, por exemplo, a parcela de visitantes acima dos 60 anos, que caiu de 8,2% na temporada anterior para 4,9% em 2020/2021. A fatia de estrangeiros também reduziu bastante: passou de 17,8% para 2,1%. A queda foi especialmente negativa entre os turistas da Argentina, o índice passou de 14,8% para 0,2%, refletindo no setor hoteleiro de forma direta. Conforme os dados da Tabela 3, 75,7% dos respondentes, apontaram que investiam em marketing digital e apenas 5,4% nunca investiram. Salienta-se que 18,9% perceberam a necessidade de realizar investimentos maiores em marketing digital após o início da pandemia.

Assim, diante dos impactos financeiros sofridos, a Tabela 5 busca investigar o uso de controles gerenciais e o quanto a contabilidade tem servido de apoio a estas empresas. Segundo o estudo de

Padoveze (2010), a contabilidade gerencial agrega um conjunto de instrumentos de contabilidade, que completam a contabilidade financeira para tornar efetiva a informação contábil, de modo especial no processo de gestão nas empresas.

Tabela 5 – Controles Gerenciais

O contador ou o serviço de contabilidade, ajuda em algum momento a tomada de decisão ao fornecer informações úteis e em tempo hábil, principalmente agora frente a crise?	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**
Não, meu contador é responsável apenas por calcular os tributos.	19	51,4%
Sim, meu contador está sempre presente e auxilia a tomada de decisão estratégica.	18	48,6%
Total	37	100%
Na gestão do hotel são utilizadas alguma forma das ferramentas gerenciais descritas abaixo? Se sim, quais.	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**
Controle de caixa, contas a pagar e a receber.	35	94,6%
Controle de custos, despesas e estoque.	26	70,3%
Demonstrações Contábeis (BP, DFC, DRE, DMPL, DVA).	23	62,2%
Indicadores financeiros (Retorno sobre investimento, ponto de equilíbrio, resultado líquido, etc).	16	43,2%
Outros.	1	2,7%
Total	101	273 %

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados revelam que 51,4% dos respondentes apontaram não receber ajuda na hora de tomar uma decisão estratégica. Retomando os dados, a amostra é composta por 70,3% de MPEs. Dessa forma, cabe salientar que as dificuldades e as restrições encontradas nas MPEs referem-se ao acesso a crédito, à elevada carga tributária, à falta de mão-de-obra especializada e, principalmente, à compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio (Moreira et al., 2013).

Caneca et al., (2009) apontam que as MPEs apresentam altos índices de mortalidade no decorrer dos anos, pois têm encontrado dificuldades em questões administrativas, financeiras, burocráticas, além da falta de conhecimentos específicos que possam auxiliar os gestores em sua área de atuação. A fragilidade dessas empresas associada à falta de informações contábil-financeiras em seu processo de decisão faz com que estas tendam a apresentar uma situação de maior risco diante da concorrência, o que remete à necessidade de um controle mais eficaz que permita decisões mais estruturadas, de modo a conduzir à obtenção de melhores resultados (Moreira *et al.*, 2013).

Nota-se que mesmo que a contabilidade seja vista apenas como um “calculador de impostos”, ainda assim, 62,2% dizem fazer uso dos relatórios contábeis para a gestão dos hotéis. Mas se observada a predominância dos indicadores, é possível verificar que, em sua grande maioria, os controles gerenciais básicos, como contas a pagar e a receber e controle de estoque, são utilizados de forma mais ampla. Destaca-se ainda, que mesmo que exista uma deficiência quanto as questões administrativas

informacionais do negócio, nenhum respondente relatou não haver nenhum tipo de controle gerencial.

Seguindo com a análise, a Tabela 6, identifica os impactos causados pela pandemia. Com a situação causada pelo coronavírus, 83,8% dos respondentes afirmaram que tiveram que fechar seus estabelecimentos por consequência da pandemia, com isso, grande parte das empresas cogitaram a ideia de trabalhar de forma *home-office*. Um estudo feito pelo Sebrae (2020), o *home-office* é uma modalidade de trabalho que vem ganhando destaque nos últimos anos. Contudo, com a atual pandemia, a prática se tornou fundamental, uma vez que auxilia na redução do índice de contaminação do vírus. Com isso, a pesquisa apresentada aponta que 24,3% das empresas adotaram o *home-office* devido ao estado de calamidade pública e as recomendações da OMS, mas 75,7% não adotou a ideia de trabalhar em *home-office*, sendo assim, suspenderam todas as atividades.

Com o fechamento dos hotéis, as medidas adotadas prejudicaram seus colaboradores onde 76,2% decidiram suspender temporáriamente o contrato de trabalho por 60 dias. Também, alguns hotéis preferiram suspender o contrato de trabalho por 30 dias. Mas, 61,9% preferiram reduzir proporcional a carga de trabalho e os salários, para que todos os colaboradores mantivessem seus trabalhos.

Tabela 6 - Identificação dos impactos da pandemia

Houve mudança no funcionamento das atividades do hotel?	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**
Sim, tivemos que fechar por um tempo e as atividades foram suspensas.	31	83,80%
Sim, tivemos que fechar por um tempo e adotamos o home office.	1	2,70%
Não continuamos com as atividades normalmente.	5	13,50%
Sim, fechamos e não retornamos mais.	0	0%
Total	37	100%
O *home office* foi uma medida adotada durante a pandemia?	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**
Sim.	9	24,30%
Não.	28	75,70%
Total	37	100%
Quais foram as medias adotadas que impactaram os colaboradores após o início da pandemia (marque todas as medidas adotas pelo hotel).	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**
Suspensão temporária do contrato de trabalho por 60 dias.	25	67,60%
Suspensão temporária do contrato de trabalho por 30 dias.	15	40,50%
Redução proporcional de jornada de trabalho e salários.	22	59,50%
Não alteramos a jornada e nem suspendemos contratos.	6	16,20%
Total	68	183,80%
Após a pandemia, o serviço de alimentação/restaurante/*delivery* foi uma opção de estratégia para o aumento de receita?	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**
Não temos serviço de alimentação.	16	43,20%
Sim, investimos no serviço de alimentação, principalmente por *delivery*.	5	13,50%
Sim, investimos no serviço de alimentação, mas não fazemos *delivery*.	16	43,20%
Total	37	100%
Antes do surto do Coronavírus, os funcionários do hotel possuíam algum tipo de treinamento quanto as medidas sanitárias necessárias para o combate de uma doença contagiosa?	**Frequência absoluta**	**Frequência relativa**
Sim.	12	32,40%

Não.	25	67,60%
Total	37	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a pandemia, os hotéis tiveram que se reinventar. Um estudo do Sebrae (2020) aponta que as medidas trarão impactos, principalmente, ao setor de serviços que representa mais de 75% do PIB brasileiro. De uma hora para outra, os hotéis tiveram que fechar e se viram obrigados a adotar estratégias para ter uma renda extra, como por exemplo serviço de alimentação/*delivery*. Na pesquisa realizada, os respondentes apontam que apenas 13,5% recorreram a *delivery*, sabe-se que ainda não é possível atender a esse critério nos hotéis, também 43,2% recorreram a serviços de alimentação no hotel e 43,2% não utilizaram nenhum tipo de serviço de alimentação.

Os resultados da pesquisa, também mostram que apenas 32,4% dos respondentes afirmaram que efetuam treinamentos necessários nessas situações, mas 67,6% dos respondentes não tiveram nenhum tipo de treinamento pós pandemia. O estudo de Maranhão e Maranhão (2020), indicam que o setor de hotelaria deve estabelecer um rigoroso protocolo durante o *lockdown*, e no *check-in*, fornecendo aos hóspedes um informativo atualizado, detalhando as alterações nos serviços prestados, aprimoramentos nas políticas de limpeza e como entrar em contato com a equipe da recepção em caso de emergência. Neste aspecto destaca-se a importância da realização de capacitações e treinamento para as equipes que atuam no ramo hoteleiro.

A Tabela 7 evidencia os impactos da Covid-19 na percepção dos respondentes.

Tabela 7 – Impactos da Covid-19 por média

Questão	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Houve queda na procura por hospedagens após o início da pandemia?	88.65%	15.12%	50%	100%
Houve queda no faturamento após o início da pandemia?	89.18%	18.61%	20%	100%
Houve aumento no faturamento após o início da pandemia?	20.27%	20.74%	10%	80%
Houve dificuldade para pagar salários após o início da pandemia?	70.27%	31.66%	10%	100%
Houve dificuldade para pagar fornecedores, aluguel e demais despesas após o início da pandemia?	65.67%	33.04%	10%	100%
Houve dificuldade para pagar os tributos após o início da pandemia?	72.16%	32.32%	10%	100%
Houve necessidade de recorrer a empréstimo após início da pandemia.	67.29%	39.90%	10%	100%
Houve necessidade de ajuda financeira do governo (federal, estadual ou municipal) após o início da pandemia?	61.89%	41.01%	10%	100%
Houve ajuda financeira do governo (federal, estadual ou municipal) para o enfrentamento da crise gerada pelo Coronavírus?	40.81%	32.52%	10%	100%
Houve demissões de colaboradores após o início da pandemia?	75.13%	29.77%	10%	100%
Houve um impacto negativo para a atividade devido as restrições e medidas impostas pelas autoridades federais, estaduais e municipais?	86.48%	21.50%	10%	100%

Durante a pandemia, o quão importante foi o auxílio do seu contador para a tomada de decisão frente a crise do coronavírus?	53.51%	30.47%	10%	100%
Houve adaptação de espaço de atendimento após início da pandemia?	62.97%	27.06%	10%	100%
Após o início da pandemia, as redes sociais (facebook, instagram, twitter, outras) foram uma alternativa utilizada pela empresa para alavancar o marketing, vender pacotes e reservas?	72.43%	24.65%	10%	100%
Na sua opinião, as restrições e medidas impostas pelas autoridades para a contenção do coronavírus, foram suficientes e eficientes?	42.43%	23.85%	10%	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em média os respondentes declaram que houve uma redução de 88,65% da procura por hospedagens após o início da pandemia. Um levantamento feito pelo Sebrae (2020) também indicou que os pequenos negócios vêm sendo afetados neste período de isolamento, registrando queda de 88% do faturamento. Diante disso, o faturamento médio e mensal das empresas no período pesquisado, também sofreu uma queda de 89,18%, consequentemente sentiram a necessidade de acesso ao crédito nos meses seguintes, para superar a falta de recursos da crise causada pela pandemia.

A pesquisa mostra que dentre as medidas tomadas em relação a Covid-19, 75,13% dos hotéis entrevistados reduziram seu quadro de funcionários. Também aponta que 70,27% tiveram dificuldade de pagar seus funcionários. Com isso as empresas, grandes ou pequenas, enfrentam o dilema de continuar a pagar aos funcionários em caso de redução da demanda, especialmente no caso do Covid-19, os impactos da falta de receita refletem na tentativa de redução de custos (Gössling et al., 2020).

Entre as ações de mitigação para os prejuízos da Covid-19 adotadas pelas empresas pesquisadas, 65,67% tiveram dificuldades para pagar fornecedores, aluguéis e demais despesas, 72,16% indicaram que houve também dificuldade em pagar seus tributos. Mediante essas respostas, durante o período da pandemia a Santur (2020) buscou ações junto ao Banco de Desenvolvimento Econômico de Santa Catarina (BADESC) e Ministério do Turismo (MTur) para a flexibilização de crédito ao setor.

Dentro do planejamento, é fundamental conhecer a necessidade de capital de giro, que diante da situação atual, 67,29% dos respondentes, indicam que tiveram que tomar empréstimos ou usar limites bancários para manter suas atividades. Segundo Assaf Neto (2009) é o volume de capital aplicado pela empresa no seu ciclo operacional de curto prazo, que assume diversas formas ao longo do seu processo produtivo e de vendas. Toda empresa possui capacidade financeira limitada a um determinado nível de negócio. Quando esse limite começa a exceder, as empresas ficam mais vulneráveis às oscilações dos negócios e tendem a necessitar de um incremento em seu capital de giro. A pesquisa mostra, que 61,89 dos respondentes apontam que houve necessidade financeira do governo, mas 40,81% dos hotéis afirmaram que receberam ajuda financeira do governo (estadual, municipal e federal). Também houve impacto negativo para as atividades comerciais, com um

percentual de 86,48%.

A pesquisa aponta que 53,51% dos respondentes, afirmam que houve uma ajuda significativa do contador na hora da tomada da decisão frente a crise do coronavírus. Neste contexto, Gorla e Lavarda (2012) consideram que a contabilidade gerencial busca edificar de forma mais precisa as informações para os gestores conduzirem as organizações, bem como a contabilidade gerencial gera informações internas para dar suporte aos gestores na tomada de decisão permitindo planejar, controlar e avaliar os recursos próprios e de terceiros da melhor forma para cumprir as metas e objetivos da organização.

A pandemia veio como um novo desafio para as empresas, com isso as mesmas, então tendo que se adaptar com medidas estratégicas em um período de longo prazo. Nesse momento, muitos hotéis estão se reinventando, aderiram o marketing digital e começaram a usar redes sociais (Whatsapp, Instragram e Twitter) para vender pacotes de viagens, ofertas e reservas. Também, é importante a divulgação de medidas de prevenção a Covid-19 via internet. Diante das respostas, 62,97% indicaram que tiveram que adaptar o espaço para retornar as atividades gradativamente.

Assim, visando identificar a relação entre o marketing digital e as variáveis de impacto da pandemia apresentadas no decorrer da pesquisa, a Tabela 8 expõe a correlação existente.

Tabela 8 – Correlação de Pearson

Variáveis	MPE	Estrela	Reserva	Market	Hospedagem	Faturamento	Empréstimo	Governo	Demitir
MPE	1								
Estrela	-,149	1							
Reserva	-,117	**,345***	1						
Market	,200	**,326***	,175	1					
Hospedagem	**,467****	**,437****	,234	**,425****	1				
Faturamento	**,382***	**,322***	,115	**,383***	**,851****	1			
Empréstimo	**,374***	,161	-,140	,210	**,472****	**,489****	1		
Governo	,261	,051	**-,328***	,011	**,421****	**,490****	**,633****	1	
Demitir	,003	-,051	,120	,164	,293	,308	,220	,224	1

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa.

A Covid-19 representou um novo tipo de desafio para as empresas, que precisam aplicar novas estratégias para se adaptar à crise. Observa-se por meio da correlação de Pearson, apresentada na Tabela 8, que existe uma correlação positiva entre a queda do faturamento e a queda no número de hospedagens quando analisadas as empresas que não investiram em marketing digital após o início da pandemia. O estudo de Gullo (2020) aponta que mundo virtual se destacou nesse momento, onde quase tudo está sendo realizado de forma *on-line*. É importante entender como o negócio pode se beneficiar dessa onda, sendo uma questão de sobrevivência e, vale para todos os segmentos da

economia, inclusive para o turismo e hotelaria. Outra questão é que a queda no número de hóspedes, queda do faturamento e necessidade de recorrer a empréstimos, estão todos positivamente relacionados as micro e pequenas empresas. Isso remete as dificuldades enfrentadas por estas empresas, que não possuem conhecimento, falta de mão de obra especializada, dificuldades financeiras (Caneca *et al.,* 2009) e por isso, em momentos de crise, são as que mais sofrem com os impactos causados.

Especificamente em relação a reserva financeira, observa-se que esta está positivamente relacionada com o número de estrelas e negativamente relacionada a necessidade de ajuda governamental. Isso quer dizer que os hotéis mais luxuosos possuem maior propensão a ter reservas financeiras e que aqueles hotéis que dispunham de reserva financeira, não tiveram tanta necessidade de recorrer a ajuda financeira governamental. Ainda quanto a reserva financeira, mesmo que sem significância estatística, verifica-se um coeficiente negativo em relação as MPEs, indicando que estas empresas costumam não possuir algum tipo de reserva financeira.

4 Considerações finais

O momento da pandemia causada pela Covid-19 é crítico, equilibrar os impactos econômicos e de saúde está sendo um desafio ao governo dos estados brasileiros, no entanto é uma oportunidade para que a rede hoteleira seja reinventada e planejada. Com o intuito de identificar se a rede de hotelaria também foi prejudicada pela pandemia, o objetivo desse estudo foi identificar o impacto da Covid - 19 da gestão hoteleira do Estado Catarinense, por meio da análise realizada a partir de 37 empresas do ramo hoteleiro.

Há de se considerar também que grande parte dessas empresas já está atuando no mercado há algum tempo, o que demonstra a solidez da atividade turística em Santa Catarina. Por outro lado, ao analisar que 54,10% das empresas que atuam com hotéis no estado catarinense, são empresas de pequeno porte, o impacto da Covid-19 torna-se ainda mais relevante, devido à fragilidade do pouco capital de giro dessas empresas em momento de crise econômica. A pesquisa aponta que 70,30% dos hotéis tinham uma reserva financeira, mas tiveram que usar após o início da pandemia. Com isso o acesso ao crédito foi uma das necessidades para as empresas, contando que as principais medidas de mitigação já realizadas ou que se pretendem realizar englobam estratégicas básicas de renegociação de despesas fixas, financiamento/empréstimos bancários, adiamento de investimentos e novos projetos.

Não há dúvidas que a rede hoteleira foi fortemente impactada, com redução de 89,18% do

faturamento médio mensal, as alternativas iniciais apontadas pela pesquisa indicaram a redução de preços principalmente pelo segmento de hospedagem, também houve redução de 88,65% na procura por hospedagem no estado catarinense. No entanto, uma parcela mínima atuante no segmento de alimentação ainda pôde trabalhar para sua sobrevivência com a adaptação de ofertas em modalidades pela internet e serviços de *delivery*, muitas atreladas com suporte da tecnologia. A redução acima de 50% no quadro de funcionários foi uma medida quase que inevitável para a rede hoteleira. Este fato alerta para a informalidade de atuações da economia, uma vez que essas pessoas devem buscar outras formas de renda para se manterem.

Atualmente em Santa Catarina foi instituído o Programa de Descentralização e Regionalização das ações de combate à Covid-19. A medida permite que os municípios e as respectivas regiões de saúde avaliem e apliquem estratégias necessárias para a restrição ou, se possível, a flexibilização das atividades sociais e econômicas. Necessitará se adequar às novas normas e protocolos sanitários para demonstrar a segurança de seus estabelecimentos. Entender também os novos hábitos do viajante será imprescindível para ofertar serviços e produtos que atendam às necessidades, decorrentes de impactos não só econômicos, mas também sanitários.

Devido à importância e a relevância da rede hotelaria para o estado catarinense, as recomendações para os próximos estudos é fazer entrevistas presencialmente para que com isso atingir um número maior de respostas, devido a pandemia não foi possível fazer esse procedimento. Também abrir o questionário para mais pessoas que trabalham nos hotéis, aplicar a entrevista a direção responsável pela organização, ampliar o estudo para hotéis de outras regiões para que possa comparar a importância da rede hoteleira com outros setores.

Referências

Assaf Neto, A. (2009). *Finanças corporativas e valor:* exercícios propostos. São Paulo: Atlas, 2009.

Baum, T., & Hai, N.T.T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of Covid-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32, 2397-2407. Doi: 10.1108/IJCHM-03-2020-0242

Browne, A., Ahmad, S., Beck, C. R., Nguyen-Van-Tam, J. S. (2016). The roles of transportation and transportation hubs in the propagation of influenza and coronaviruses: a systematic review. *Journal of travel medicine*, 23(1), 1-15.

Caneca, L. R., Miranda, L. C., Rodrigues, R. N., Libonati, J. J., & Freire, D. R. (2009). A influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas. *Pensar Contábil*, 11(43), 35-44.

Chan, C., Nozu, K., & Cheung, T. (2019). Tourism and natural disaster management process:

perception of tourism stakeholders in the case of Kumamoto earthquake in Japan. *Current Issues in Tourism*, (1), 1-22.

Clark, C., Davila, A., Regis, M., & Kraus, S. (2020). Predictors of Covid-19 voluntary compliance behaviors: an international investigation. *Global Transitions,* p. 76-82. Doi: 10.1016/j.glt.2020.06.003

Dobie, S., Schneider, J., Kesgin, M., & Lagiewski, R. (2018). Hotels as critical hubs for destination disaster resilience: An analysis of hotel corporations' CSR activities supporting disaster relief and resilience. *Infrastructures,* 3(4), 46. Doi: https://doi.org/10.3390/infrastructures3040046

Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina - FecomércioSC. *Pesquisa Fecomércio-SC Turismo de Verão no Litoral Catarinense 2021*. Disponível em: https://www.fecomercio-sc.com.br/pesquisas/pesquisa-fecomercio-sc-turismo- de-verao-no-litoral-catarinense-2021/. Acesso em: 30 maio 2021.

Frezatti, F. (2005). Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study. *Brazilian Administration Review,* 9(SPE2), 95-109. Doi: https://doi.org/10.1590/S1807-76922005000100006.

Gadotti, F. (2021). A pandemia atingiu em cheio a temporada de verão em Santa Catarina. ND – Notícias de Santa Catarina. Disponível em: https://ndmais.com.br/turismo/a-pandemia-atingiu-em-cheio-a-temporada-de-verao-em-santa-catarina/. Acesso em: 30 maio 2021.

Guerreiro, R., Cornachione Jr., E., & Soutes, D. O. (2011). Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial. *Revista de Contabilidade & Finanças*, 22(55), 88-113. Doi: http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772011000100006.

Gullo, M. C. (2020). A economia na pandemia Covid-19: algumas considerações. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade,* 12(3), 1-8. Doi: http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a05

Gorla, M. C. & Lavarda, C. E. F. (2012). Teoria da contingência e pesquisa contábil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 3(2), 1-15. Doi: http://dx.doi.org/10.13059/racef.v3i2.46

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal Sustainable Tourismo*, 1-20.

Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). Covid-19 and China's hotel industry: impacts, a disaster managementframework, and post-pandemic agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90(102636). Doi: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636

Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5–6), 476-495.

Israeli, A. A., & Reichel, A. (2003). Hospitality crisis management practices: the Israeli case. *International Journal of Hospitality Management,* 22, 353-372. Doi: 10.1016/S0278-4319(03)00070-7.

Konarasinghe, K. M. U. B. (2020). Modeling COVID-19 epidemic of India and Brazil. *Journal of New Frontiers in Healthcare and Biological Sciences*, 1(1), 15-25.

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of Covid-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092. Doi: https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214

Malhotra, R., & Venkatesh, U. (2009). Pre-crisis period planning: lessons for hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, v. 1, n.1, 1-15.

Maranhão, R. D. A., & Maranhão, R. D. R. (2020). New coron virus (2019-nCoV): a preventive approach for the hotel sector. *Brazilian Journal of Health Review*, 3(2), 2814-2828. Doi: https://doi.org/10.34119/bjhrv3n2-125

Marion, J. C., & Ribeiro, O. M. (2011). *Introdução à contabilidade gerencial.* São Paulo: Saraiva.

Marques, G., Agarwal, D., & Torre Díez, I. (2020). Automated medical diagnosis of COVID-19 through EfficientNet convolutional neural network. *Applied Soft Computing*, 96, 106691.

Mccool, B.N. (2012). The need to be prepared: disaster management in the hospitality industry. *Journal of Business and Hotel Management*, 1(2), 1-15. Doi: 10.4172/2324- 9129.1000101

Mitroff, I. I., & Shrivastava, P. (1987). Effective crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292. Doi: 10.5465/ame.1987.4275639

Moreira, R. L., Encarnação, L. V., Bispo, O. N. A., Colauto, R. D., & Angotti, M. (2013). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 119-140. Doi: 10.5007/2175-8069.2013v10n19p119.

Moreira. R. L. F., Lopes. D. P. T., & Carneiro. D. M. R. (2020). Enfrentando a crise da pandemia de Covid-19: a inovação seria um caminho possível aos meios de hospedagem? *ResearchGate*, 9, 1-15.

Miedzinski, J. C. (2015). *Planejamento Empresarial:* observando a teoria e construindo a prática. Atlas.

Organização das Nações Unidas (ONU). Living with risk. A global review of disaster reduction initiatives International Strategy for Disaster Reduction, *United Nations*, New York, 2004.

Padoveze, C. L. (2012). *Contabilidade gerencial.* Curitiba: IESDE Brasil SA, 2012.

Silva, R. D. (2020). O turismo e a hospitalidade do setor hoteleiro no contexto da pandemia do Covid-19. *Revista turismo e cidade*, 2, 1-15.

Souto, X. M. (2020). Covid-19: Aspectos gerais e implicações globais. *Recital: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG*, Almenara, 2(1), p. 12-36. Doi: https://doi.org/10.46636/recital.v2i1.90

Soares, T. C, & Mazon, G. (2020). As ações de *turnaround* como possibilidade para o declínio organizacional em tempos de Covid-19. *Revista Reúna*, 25(2), 70-84. Doi: https://revistas.una.br/reuna/article/view/1165

Sousa, B. B., Machado, A. F., Igreja, C. M., & Campos, J. G. (2020). As redes sociais como veículo para combater os efeitos nefastos do covid-19: um estudo exploratório no contexto turístico português. *Cambiassu: Estudos Em Comunicação*, *15*(25), 21–35. Recuperado de http://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cambiassu/article/view/13805.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. (2020). *O Impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios.* São Paulo: Sebrae. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do- coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf

Sales, R. L., Barros, A. A., & Pereira, C. M. M. A. (2011). Fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em um típico município interiorano brasileiro. *Revista da Micro e Pequena*

Empresa, 5(1), 68-84.

Santur - Agência de Desenvolvimento do Turismo de Santa Catarina. *Diagnóstico da Santur evidencia efeitos multiplicadores do turismo na economia catarinense.* Disponível em: https://www.sc.gov.br/noticias/temas/turismo/diagnostico-da- santur-evidencia-efeitos-multiplicadores-do-turismo-na-economia-catarinense. Acesso em: 30 maio 2021.

Webster, C., & Ivanov, S. (2020). Demographic change as a driver for tourism automation. *Journal Tourismo Futures*, 1-20. Doi: 10.1108/JTF-10-2019-0109

Yang, L., Henthorne, T.L., & George, B. (2020). Artificial intelligence and robotics technology in the hospitality industry: current applications and future trends. *Digital Transformation in Business and Society*, 211-228.

Escola de Líderes Globalmente Responsáveis baseada nos ODS e no PRME: proposta para uma empresa de serviços

School of Globally Responsible Leaders based on the SDGs and PRME: proposal for a service company

Escuela de Líderes Globalmente Responsables basada en los ODS y PRME: propuesta de empresa de servicios

Patrícia Barth Braga[1]; Ricardo Pimentel[2]

Recebido: 14/10/2022. Aceito: 08/12/2022

Resumo

O artigo apresenta uma proposta de Escola de Líderes baseada em uma pesquisa que identificou as premissas fundamentais para sua viabilidade. A perspectiva adotada baseou-se nas teorias de liderança denominadas situacional, comportamental e carismática. Além disso, tomou como referência os Princípios para Educação Executiva Responsável (PRME), e por meio destes os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Para tanto adotou-se uma abordagem qualitativa, baseada em pesquisa de campo e entrevistas em profundidade com vinte gestores de uma empresa familiar do setor de serviços. O tratamento dos dados foi efetuado de forma descritiva e analítica, e aplicou-se a análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os fatores preponderantes para uma empresa formar líderes globalmente responsáveis são, as tratativas dadas pelos gestores no dia a dia da organização, desde a contratação, passando pelo processo de integração, até a continuidade do desenvolvimento através de trilha de carreira, e escola de formação continuada dos profissionais. O apoio do corpo diretivo da empresa também é um fator que apareceu na pesquisa como sendo decisivo no desenvolvimento de líderes.

Palavras-chave: Escola de Líderes. Líderes Sustentáveis. Líderes Globalmente Sustentáveis.

Abstract

The article presents a proposal for a School of Leaders based on research that identified the fundamental premises for its viability. The perspective adopted was based on leadership theories called situational, behavioral, and charismatic. In addition, it took as a reference the Principles for Responsible Management Education (PRME) and through these the Sustainable Development Goals (SDGs). For this purpose, a qualitative approach was adopted, based on field research and in-depth interviews with twenty managers of a family business in the service sector. Data processing was performed in a descriptive and analytical manner, and content analysis was applied. The results showed that the preponderant factors for a company to form globally responsible leaders are the dealings given by managers in the day to day of the organization, from hiring, through the integration process, to the continuity of development through career path, and continuing

[1] Diretora Administrativa e de Operações da empresa HC Consulting, e Conselheira Administrativa de empresas. Mestre em Governança e Sustentabilidade pelo Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE – Curitiba – Brasil. E-mail: patricia@humancc.com.br

[2] Professor e pesquisador do Programa de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade do Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE) – Curitiba - Brasil. Doutor em Administração pela Universidade Positivo - Curitiba – Brasil, com estágio doutoral na Aarhus University – Copenhagen – Dinamarca, e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. E-mail: pimentel.ric@uol.com.br

education school for professionals. The support of the company's governing body is also a factor that appeared in the survey as being decisive in the development of leaders.

Keywords: School of leaders. Sustainable leaders. Globally Sustainable Leaders.

1. Introdução

As empresas sofrem mudanças constantes e em todos os sentidos, e têm vivenciado cada vez mais um aumento de complexidade dos negócios. Tais situações requerem decisões rápidas, para que possam continuar competitivas, lucrativas, eficientes e com os melhores profissionais na equipe. Com os líderes e todas as pessoas que respondem pelas organizações ou por parte delas, não é diferente. O papel dos gestores e suas atividades diárias dentro das organizações também sofrem mudanças constantemente que, por sua vez, são sentidas e observadas por todos, por aqueles que fazem parte da empresa direta ou indiretamente, por clientes e fornecedores.

Diante disso, percebe-se uma grande inquietação das diferentes partes interessadas da organização, em relação ao aprendizado dos líderes, a maneira como eles aprendem e como utilizam suas experiências na prática das rotinas e até na formação e sucessão de equipes.

Neste contexto e com tanto a se fazer para formarmos líderes melhores e sustentáveis que reside o interesse dessa pesquisa que é o de propor uma escola de líderes globalmente responsáveis, voltada para o desenvolvimento sustentável das organizações. As diretrizes preconizadas pelos Princípios para Educação Executiva Responsável (PRME), bem como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram elementos escolhidos para embasar a pesquisa que sustentam a proposta.

Apesar de ser uma necessidade global que poderia abranger diversas áreas, tais como educação, saúde, empresas públicas e privadas, os direcionamentos apresentados nesta pesquisa estão alinhados a formação de líderes e a construção de uma escola de negócio globalmente responsável e sustentável. Escolas de Negócio, focadas na formação de líderes, têm uma oportunidade ímpar para colaborar com o atingimento dos ODS e com os fundamentos do PRME, e contribuir assim com um futuro mais sustentável.

As empresas, por meio das suas práticas educacionais, evolutivas e construtivas, podem influenciar os líderes, os liderados, fornecedores e clientes na construção de uma visão de liderança globalmente responsável. Não se opondo ao importante papel transformador que exercem na sociedade, comprometidos e engajados com causas mundiais podem, sem dúvida, formar líderes globalmente responsáveis e sustentáveis que carreguem consigo os atributos gerais e necessários considerados indispensáveis ao conjunto de profissionais.

Dessa forma, esta pesquisa tem como principal objetivo investigar, descrever e caracterizar o perfil de liderança atual na empresa investigada, e identificar os *gaps* e as premissas já consolidados para líderes globalmente responsáveis, e assim propor uma escola de líderes voltada para o desenvolvimento sustentável em uma empresa de prestação de serviços, baseada em tecnologia de informação, com base nos ODS e nos pilares do PRME.

2. Fundamentação Teórica

Com vistas a atingir seus objetivos, o presente estudo sustentou-se em conhecimentos teóricos e empíricos. A seguir apresentam-se essas bases, e como elas contribuíram para a consecução da pesquisa, e o alcance dos resultados.

2.1. Liderança

Para muitos estudiosos sobre o tema, liderança é uma das expressões mais utilizadas nas organizações, tornando importante diferenciar entre a gestão de uma organização em geral, e o fenômeno da liderança. De acordo com Fiedler (*apud* Robbins, 2010, p. 263), o conceito de liderança propõe o relacionamento entre pessoas, onde influência e poder são distribuídos de forma aleatória, e seu modelo defende que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona.

No entanto Hersey e Blanchard (1974) destacam que a diferença fundamental ser bom gestor e ser líder está na palavra organização. Embora a liderança também inclua o trabalho com pessoas a fim de realizar objetivos, estes não são necessariamente objetivos da organização. Por isso, uma pessoa pode conseguir realizar objetivos pessoais, mas ser ineficiente na realização dos objetivos da organização (Kotter, 1990).

As teorias sobre liderança formam um leque de abordagens, desde aquela focada na personalidade de líderes, passando pelas comportamentais, das contingências, situacionais, das trocas entre líderes e liderados, pelo modelo de participação e liderança, pelas teorias carismáticas e transformacionais, chegando mais recentemente às teorias da inteligência emocional e da formação de equipes. Essa variedade é justificada pela complexidade do fenômeno que carece de diferentes perspectivas para ser compreendido. No entanto, pode-se considerar que a liderança é a capacidade que uma pessoa tem de influenciar as ações dos outros, para fazer com que determinadas coisas aconteçam, se traduzindo em diferentes formas de poder tais como a mobilização, o controle e a legitimação. Sendo assim, a liderança é atualizada pelo líder, mas é estruturalmente incorporada e

reproduzida na organização (Huxham & Vangen, 2005; Harper-Anderson, 2018; Gimenez, 2022).

No entender de Voltolini (2014) a liderança, nos seus diversos níveis, representa a variável mais relevante para o sucesso de qualquer esforço de inserção do conceito sustentabilidade na gestão do negócio e na cultura de uma empresa. As lideranças expressam a cultura da organização tanto por suas palavras como por seus atos. Os líderes em culturas voltadas para o cliente, por exemplo, devem expressar uma visão focada no cliente e demonstrar, por meio do seu comportamento, seu comprometimento com os clientes, como apontam Wagner e Hollenbeck (2012).

Quando se pensa a liderança voltada para a sustentabilidade, Malacarne e Brunstein (2021) mostram que há ainda a hegemonia de um pensamento logocêntrico e definitivo, centrado na visão empresarial e na utilização de ferramentas gerenciais.

Para que possam ter êxito em suas rotinas e obter resultado da equipe através de uma gestão absolutamente responsável e sustentável, os líderes precisam desenvolver de forma equilibrada suas competências pessoais e organizacionais, e esse processo depende de aprendizagem que contemple aspectos da andragogia, considerado o público a ser atingido.

Freire (2011) defende a importância de se ter uma educação focada nos conflitos e desafios atual, e com desenvolvimento de criticidade à altura dos problemas a serem enfrentados. Seu método, desenvolvido na década de 1960 como estratégia para a alfabetização de adultos, conhecido como “Método Paulo Freire”, possui fundamentação humanista. Sua visão parte do princípio educativo, ou seja, deve-se proporcionar ao indivíduo autonomia, consciência crítica e capacidade de decisão, assim será possível também o autoconhecimento e o desenvolvimento das potencialidades.

A capacidade de autonomia e decisão compõem, para líderes, um alto percentual do montante de competências necessárias para se liderar bem e com propriedade. Apesar de não se ter uma abordagem comum única, é possível observar que nas diferentes teorias sobre liderança, líderes e liderados estão fortemente entrelaçados pela ideia do relacionamento, conforme apresentado na seção a seguir.

2.2. Teorias da Liderança

Desde os primórdios do pensamento ocidental, já se entendia o ser humano como um animal social, vivendo em grupo. Com o passar dos séculos, o processo de convivência, novos ordenamentos de regras, trabalho e o convívio em comunidade sofreu transformações, dentre elas a

emergência da figura do líder. Em linhas gerais a liderança pode ser definida como um processo de influência, ou seja, liderança é a capacidade de influenciar os outros pela liberação de seu poder e potencial para impactar o bem maior.

A já citada diversidade de abordagens está sintetizada no Quadro 1, mas para os objetivos desse estudo foram selecionadas as abordagens situacional, comportamental e carismática.

Quadro 01 - Principais Teoria Sobre a Liderança

TEORIAS	CARACTERÍSTICAS e CONTRIBUIÇÕES	AUTORES
Dos Traços	Considera que o indivíduo possui características natas de líder, não sendo possível o aprendizado da liderança ou aprimoramento das capacidades de liderança.	Gordon Allpont
Comportamental	Os comportamentos manifestados pelos líderes, criando uma preocupação mais acentuada com os estilos de liderança.	Tannenbaum e Schmidt
Situacional	A liderança é ajustada de acordo com as necessidades dos liderados. O estilo de liderança a ser adotado irá depender do estágio da maturidade dos liderados.	Hersy e Blanchard
Grid Gerencial	Está relacionado com um método de treinamento em liderança seria um conjunto de teorias que dizem como líderes aproveitam sua inteligência e habilidades.	William Blake e Jane Mouton
Contingencial	O desempenho das pessoas depende da combinação entre estilo de interação de líder com os subordinados e o grau de controle da situação.	Hersy e Blanchard
Carismática	O líder carismático possui uma visão otimista e cria vínculos que inspiram as pessoas a segui-los. Se preocupa com o potencial de seus seguidores e confia neles.	Hersy e Blanchard
Transformacional	Na liderança transformacional, líderes e liderados se elevam a níveis altos de moralidade e motivação, aumentando o grau de conscientização e envolvimento na busca da autorrealização.	Hersy e Blanchard
Transacional	Na liderança transacional, há a recompensa através de uma troca de esforço entre líderes e seguidores em determinada situação.	Hersy e Blanchard

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos trabalhos referenciados.

A teoria situacional se destaca pela sua ênfase no comportamento dos liderados, conseguindo se adaptar ao estágio de amadurecimento de cada um. Ainda sobre a teoria situacional merece destaque os níveis de maturidade a ser observado em cada liderado conforme apresentado abaixo:

a) Maturidade 1 (M1): Liderado não tem competência ou conhecimento e não está motivado. O líder deve DETERMINAR.

b) Maturidade 2 (M2): Liderado não tem competência ou conhecimento, mas se encontra motivado. O líder deve PERSUADIR.

c) Maturidade 3 (M3): Liderado tem competência ou conhecimento, mas não está motivado. O líder deve COMPARTILHAR.

d) Maturidade 4 (M4): Liderado tem competência ou conhecimento, se encontra motivado e j tem maturidade. O líder deve DELEGAR.

A teoria comportamental nesse trabalho traz como contribuição o fato de dar maior ênfase no comportamento e estilo de liderança, em detrimento aos traços de personalidade do líder. Para melhor entendimento da importância dessa teoria para a formação de líderes globalmente responsáveis, vamos destacar três tipos de liderança: autocrática, liberal e democrática que comportam características diferenciadas e de certo modo complementares para a qualidade gerencial das instituições.

Os três estilos comportamentais são a liderança autocrática, a liberal e a democrática. A primeira, também chamada de liderança autoritária, tem como principal característica o fato do líder ser quem toma as decisões e impõe as ordens aos subordinados, sem querer explicá-las ou justificá-las. Os subordinados não têm liberdade de atuação, pois o líder autocrático controla rigidamente a sua atividade e não lhes explica suficientemente o objetivo do seu trabalho. Pesquisas têm demonstrado que a liderança autocrática cria sentimentos de insatisfação nas pessoas, alienação quanto ao trabalho e falta de motivação. Isto faz com que este tipo de liderança seja apenas utilizado em trabalhos simples, rotineiros e repetitivos.

Já na liderança liberal, também chamada de *laissez-faire* (do francês, deixar fazer), o líder omite-se e não se impõe, enquanto os subordinados se tornam os donos da situação. Há uma completa e total liberdade de atuação para os subordinados e nenhum controle sobre seu trabalho. Todavia, os objetivos do trabalho também não são explicados. Estudos sugerem que a liderança liberal também cria sentimentos de desorientação, de insatisfação e falta de cooperação entre as pessoas. Sua utilização tem sido restrita a trabalhos altamente criativos e de inovação pessoal, onde a liberdade de atuação faz com que outros tipos de liderança não sejam bem-sucedidos.

Por fim, a liderança democrática posiciona-se no meio-termo entre a autocrática e a liberal,

evitando as desvantagens de ambas. O trabalho é apresentado pelo líder aos subordinados, que lhes dá as diversas alternativas de execução e os objetivos que devem ser alcançados. O assunto é debatido com os subordinados que fazem sugestões, que, se viáveis, são aceitas pelo líder. Os resultados das pesquisas mostram que a liderança democrática conduz a sentimentos de participação, satisfação, envolvimento pessoal, espírito de equipe e de colaboração, além de elevada motivação para resultados. Daí sua utilização intensiva em quase todos os tipos de atividades, principalmente naquelas que envolvam algum grau de especialização e sofisticação. Um dos grandes problemas da direção é o de desenvolver liderança democrática e participativa com os subordinados, para que passem a participar e a sugerir formas de melhor atuação na empresa ou (espaço de trabalho) visando o alcance de objetivos.

Na teoria carismática o líder tem a capacidade de criar vínculos e inspirar os liderados. Um líder carismático consegue engajar a equipe, chegando a ser par complementar de líderes menos carismáticos. Isso apoia fundamentalmente a formação de pessoas.

Robbins (2001, p. 398) cita que a liderança carismática é uma extensão do modelo da atribuição de liderança. Ela significa que os seguidores fazem atribuições de habilidades de liderança heroicas ou extraordinárias, quando observam determinados comportamentos.

Para a atuação como líderes globalmente responsáveis, é preciso que as pessoas desenvolvam comportamentos individuais adequados à sustentabilidade, tais como a preocupação com o ambiente, com a sociedade e com os resultados, por isso as teorias situacional, comportamental e carismática ganham destaque.

Por meio dessas teorias, e partindo do princípio de que são as mais adequadas a serem utilizadas, as empresas são constantemente exigidas a avaliarem seus líderes, sempre visando ter em seu quadro de colaboradores, pessoas voltadas para a responsabilidade, sustentabilidade e globalmente responsáveis pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e pelos fundamentos dos Princípios para Educação Executiva Responsável (PRME).

2.3. Liderança Globalmente Responsável

As discussões sobre líderes responsáveis têm em seu âmago questões complexas, haja vista que envolvem pessoas, comportamentos, ideias, competências, habilidades, resultados, num mundo capitalista, competitivo, com metas desafiadoras e necessidades latentes de inovação e transparência.

Num mundo complexo, onde muitas famílias não têm acesso ao básico, onde as escolas estão

mal preparadas para atender uma geração conectada em tempo integral, e onde as empresas necessitam diariamente seguir a trilha de resultados e aumento de performance, algumas questões desafiadoras emergem: (1) quem se pretende formar, educar, e para quê?; (2) como e com qual propósito formam-se líderes globalmente sustentáveis?

O arcabouço dessas interrogações pode começar a ganhar forma se inspirados nos seis Princípios para Educação Executiva Responsável (PRME)[3], formulado no âmbito do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU). São eles:

1) *Propósito*: Desenvolver as capacidades dos alunos para serem futuros geradores de valor sustentável para as empresas e a sociedade em geral.

2) *Valores*: Incorporar em atividades acadêmicas e currículos os valores da responsabilidade social global.

3) *Metodologia*: Criar estruturas de ensino, materiais, processos e ambientes que possibilitem experiências de aprendizagem eficazes para a liderança.

4) *Pesquisa*: Participar de pesquisas conceituais e empíricas para avanço da compreensão sobre o papel, dinâmica e impacto das corporações.

5) *Parcerias*: Interagir com os gestores das corporações de negócios para ampliar o conhecimento sobre seus desafios no cumprimento de responsabilidades sociais.

6) *Diálogo*: Facilitar o diálogo e apoiar o debate sobre questões críticas relacionadas à responsabilidade social global e sustentabilidade.

Vale ressaltar que a incorporação da sustentabilidade é de fundamental importância na formação de líderes globalmente responsáveis, e deve ser feita numa perspectiva transdisciplinar, com estímulo à pesquisa, com discussões voltadas para estimular o conhecimento coletivo, com vistas a formar o líder corporativo com uma visão crítica, e integrá-lo no processo de construção de uma organização transformadora, contribuindo para uma sociedade mais justa e mais sustentável (Arruda Filho, 2017). Outra forma de contribuir com essa formação, e a sua integração com os ODS, com vistas a aumentar a capacidade dos líderes em estabelecer parcerias e relacionamentos com organizações da comunidade, relacionadas a cada um dos 17 objetivos (Tyran, 2017).

Embora seja difícil mensurar quanto o processo educacional seja capaz de transformar o conhecimento desenvolvido em atitudes cotidianas de gestão e desempenho sustentável, essa modalidade de educação deve buscar a promoção e a formação de líderes globalmente responsáveis

[3] Os seis conceitos dos fundamentos do PRME citados nessa dissertação foram extraídos do site PRME CHAPTER BRAZIL: http://prmebrazil.com.br/.

com nova mentalidade sustentável (Arruda Filho, 2019).

2.4. Aprendizagem

Em linhas gerais, aprender é passar a ter conhecimento sobre algo, instruir-se, mas também pode-se considerar que parte do conhecimento preexiste de forma inconsciente no espírito do ser humano, e a aprendizagem consiste em despertá-los. Nesse trabalho são apresentadas algumas abordagens de como é possível aprender a ser líder, e principalmente aprender a ser líder globalmente responsável. Como pressuposto considera-se que para que essa aprendizagem ocorra, a experiência assume papel fundamental, bem como seu compartilhamento como aponta Dewey (1978).

Por esta perspectiva, o autor compreende que nos adultos as experiências anteriores assumem um papel muito importante no processo de aprendizagem, de formação e que ocorre o tempo todo, ou seja, a aprendizagem é continua sempre a partir das experiências. A premissa é que os alunos aprendem melhor realizando tarefas associadas aos conteúdos ensinados.

Ainda para ressaltar a importância da construção, líderes globalmente responsáveis, devem formar, educar suas equipes pelos PRME, por meio de: Propósito; Valores; Metodologia; Pesquisa; Parcerias; Diálogo.

Como destaca Dewey (2002) os hábitos podem ser modificados por intermédio de mudanças na própria pessoa, ou no meio em que ela se encontra. Sendo assim, um líder globalmente responsável precisa atuar ativamente para apoiar positivamente o meio em que vive. Segundo Elkington (2012), as escolas de negócios deveriam preparar “zeronautas”, ou seja, empreendedores que geram riqueza, com impacto adverso “zero” no que diz respeito aos aspectos ambiental, econômico e social.

3. Procedimentos Metodológicos

A abordagem adotada para a elaboração da investigação foi qualitativa. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Adotou-se a pesquisa de campo que se caracteriza pelas investigações em que, além da

pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, como recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante etc.), conforme Fonseca (2002).

Apresentam-se no Quadro 2, as categorias analíticas, as definições constitutivas, os elementos de análise, e os processos de coleta de dados. A pesquisa foi realizada por meio do uso de dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados de três formas: (1) realização de entrevistas em profundidade com os dirigentes do nível estratégico da organização; um roteiro, composto por perguntas fechadas e semiabertas foi usado, e desenvolvido a partir dos indicadores das categorias analíticas especificadas; (2) questionário estruturado composto por perguntas fechadas foi aplicado em noventa por cento dos líderes da empresa; e, por fim, (3) observação não-participante em reuniões com colaboradores do nível estratégico e tático, e em entrevistas de contratação.

Quadro 02 - Categorias de Análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	**DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC)**	**ELEMENTOS DE ANÁLISE**	**PROCESSO DE COLETA DE DADOS**
Aprender a conhecer	Quando tornamos prazeroso o ato de compreender, descobrir ou construir o conhecimento.	Avaliação da capacidade de aquisição de conhecimento e domínio dos próprios instrumentos de aprendizagem.	1.Aplicação de questionário para os gestores.
Aprender a fazer	Ir além do conhecimento teórico e entrar no setor prático. Aprender a fazer faz com que o ser humano passe a saber lidar com situações de emprego, trabalho em equipe, desenvolvimento coorporativo.	Avaliação da capacidade de colocar em prática os novos conhecimentos adquiridos, bem como adquirir novos conhecimentos por meio da ação prática.	1.Aplicação de questionário para os gestores.
Aprender a	Essencial à vida humana e que,	Avaliação das	1.Aplicação de

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC)	ELEMENTOS DE ANÁLISE	PROCESSO DE COLETA DE DADOS
conviver	muitas vezes, se torna um empecilho para a convivência em uma sociedade interativa.	habilidades sociais tais como empatia, capacidade de comunicação, mediação e gestão de conflitos.	questionário para os gestores.
Aprender a Ser	Desenvolver o pensamento crítico, autônomo, incitar a criatividade e elevar o crescimento de conhecimentos, além de ter em mente um sentido ético e estético perante a sociedade.	Avaliação do grau de autoconhecimento e da capacidade de se conhecer e se transformar.	1.Aplicação de questionário para os gestores.
Fundamentos do PRME	Criado em 2007 por importantes figuras das principais escolas de negócios do mundo com suporte da ONU, o PRME (Princípios para a Educação em Gestão Responsável). Disseminação de um conjunto de valores aceitos internacionalmente a fim de formar líderes mais responsáveis e tolerantes.	Serão avaliados com base nos 6 elementos do PRME: Propósito, Valores, Método, Pesquisa, Parceria, Diálogo.	1. Por meio de entrevistas e aplicação de questionário com perguntas diretas relacionadas aos 6 fundamentos do PRME. 2. Participação em reuniões.

Fonte: Elaborado pelos autores previamente à coleta e análise de dados

Outro fator a ser ressaltado em relação à realização das entrevistas, é que a metodologia utilizada seguiu as normas e conceitos de entrevista por competência, ou seja, a entrevista foi pautada em identificar em cada profissional entrevistado quais as competências que ele possui e que se relaciona com ser ou não um líder globalmente responsável.

Os dados secundários foram obtidos em informativos e documentos da organização em estudo, tais como o plano de carreira, descrição de cargos, comunicados internos e manuais com

regras corporativas da empresa.

Como método de análise utilizou-se a análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011, p. 31), “aparece como um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Por fim, os dados coletados na observação não-participante convieram para triangulação, servindo para comprovar, questionar ou refutar elementos detectados nas outras formas de coleta.

4. Apresentação e discussão dos resultados

A seguir serão demonstrados os resultados coletados e alcançados da pesquisa, tomando como norteadores os objetivos definidos.

A análise dos dados coletados permitiu constatar que a liderança da empresa está aderente aos valores fundamentais, ao planejamento estratégico e engajada no fortalecimento da empresa, conforme apontam alguns aspectos sintetizados a seguir:

- Todos já trabalharam em outra (as) empresa (as). Característica que minimiza riscos do ponto de vista de adaptabilidade.
- A empresa tem um grupo de líderes multidisciplinar, com diferentes habilidades técnicas, comportamentos variados, histórias e experiências distintas, possibilitando maior complementariedade e *know how*.
- 73% da gestão está concentrada nos cargos de Gerência e Supervisão. Este dado permite que a empresa tome decisões mais rapidamente, tais afirmações podem ser corroboradas pelo conceito do que é organograma, ou seja, é uma representação gráfica que representa a estrutura hierárquica de uma empresa.

Foi investigado nas entrevistas os fatores de sucesso e os pontos de atenção da empresa na visão de cada gestor. Do total de entrevistados, foram apontados o total de sessenta e seis fatores como sendo de atenção para a empresa. A falta de processo na empresa e o quanto isso gera a falta de formação de pessoas, derivando para uma não retenção dos talentos, foram alguns que se destacaram.

No bloco das categorias de análise, “O aprender”, os fatores relevantes observados foram:

- os líderes de forma geral estão em zona de conforto, sendo pouco cobrados em relação novas ações, projetos inovadores;
- nos níveis mais estratégicos, Diretores e Superintendentes, as atenções se voltam à pouca desenvoltura em questionar as estratégias da empresa;

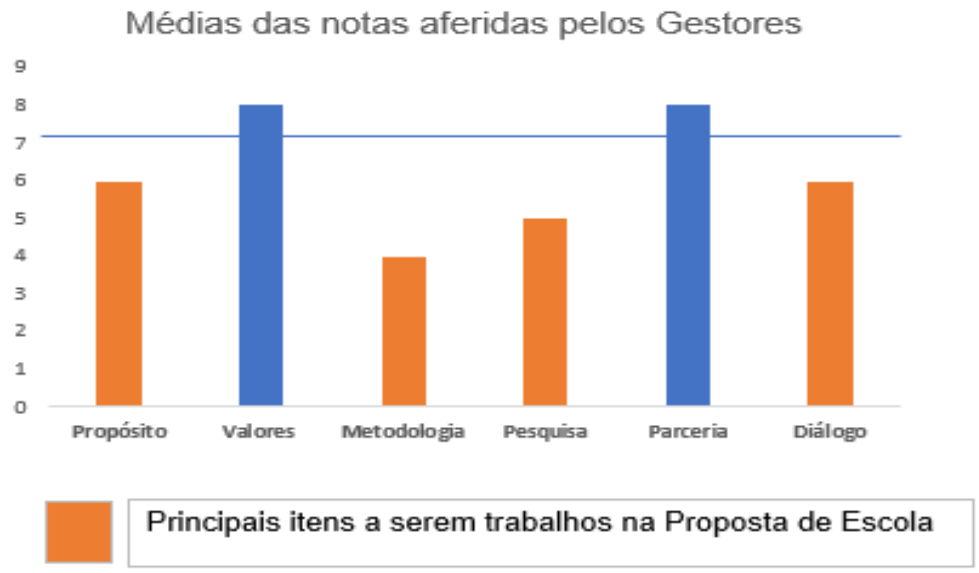
- ainda no nível estratégico, falta mediação de conflito entre níveis abaixo e até mesmo com Presidente da Empresa;
- o ponto mais relevante observado foi a falta de autonomia, em todos os níveis, tal gap também será observado nas demais categorias.

Alguns dados que demonstram tais fatos foram explicitados nos pontos de atenção, por exemplo, a falta de processo, não estão parando para pensar em como fazer melhor. Outro fator é a centralização de ideias no Presidente da empresa, isso faz com que os gestores tenham receio de inovar, dar opiniões e acabam por deixar os processos mais morosos, pois há dependência excessiva que a empresa, pela figura do Presidente aprove "tudo", veja "tudo" e sugira "tudo".

Quando falamos em aprender a conviver, a pesquisadora observou que essas habilidades norteiam os profissionais, há grande preocupação por parte da alta gestão com a empatia, habilidades sociais e a capacidade de todos em criar networking. O ponto de atenção observado pela pesquisadora nesta categoria foi a capacidade de mediar conflitos, os gestores relataram com veemência que esse não é o ponto forte da empresa.

Referente a categoria analisada, os 6 fundamentos do PRME, vale ressaltar que a sinceridade observada foi surpreendente, os gestores antes de aferirem as notas, deixavam claro os motivos e o que já estava, porventura, percebendo de movimento para melhoria. O resultado desta categoria será apresentado a seguir, observem o Gráfico 01.

Gráfico 01 - Notas aferidas sobre os 6 fundamentos PRME



Fonte: Elaborado pelos autores previamente à coleta e análise de dados

Após conhecer a empresa, seus líderes, alguns funcionários, saber quem são seus principais clientes, fazer entrevistas com os 20 gestores, ler documentos, murais, site da empresa e conviver com eles algumas semanas, foi possível entender as fortalezas dessa empresa e da equipe, bem com os gaps, assim torna-se viável e admissível a proposta a seguir.

Para que a empresa tenha líderes globalmente responsáveis, ficou claro que eles precisam de alguns processos definidos desde a entrada do profissional, necessitam de uma metodologia de treinamento com foco em aprendizagem e experiência, bem como alguns módulos que os apoiem no planejamento da empresa e dos projetos, também será dado foco a comunicação e a importância de acompanhar equipes e reter talentos.

O alicerce da escola de líderes globalmente responsável teve como base a metodologia dos autores e pesquisadores Wick, Pollock e Jefferson (2011), pois, após vários estudos e pesquisas, entendeu-se que o método 6Ds por eles apresentado, ofereceria a melhor opção estratégica de formação de seus líderes.

A seguir será apresentado as fases da escola de líderes, desde a integração dos funcionários em seu primeiro dia de trabalho. A escola de líderes globalmente responsável foi chamada de trilha de aprendizagem e todas as etapas são norteadas pelo método 6Ds.

O ciclo completo da trilha de aprendizagem, programa inteiramente ligado as categorias: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser; é de 12 meses para líderes e de 24 meses para os profissionais em desenvolvimento que futuramente possam assumir possíveis cargos de liderança.

Ao final de cada ciclo, os participantes recebem um certificado atestando a participação e garantindo a credibilidade ao processo sustentável da empresa, permitindo assim atrelar ainda mais a escola ao ODS 3: Educação de qualidade.

Os assuntos dos módulos para os líderes serão absolutamente conectados aos 6 conceitos tratados por Voltoline (2014) com sendo destaque de líderes sustentáveis e terão como tema, elaboração de estratégias, análise de cenários e riscos, planejamento estratégico, ensinar e apoiar funcionários, estratégias de sustentabilidade e perenidade da empresa e comunicação.

Também faz parte da escola 2 módulos de integração para novos profissionais, com duração de 90 dias. O programa de integração visa superar definitivamente o gap da categoria aprender a conviver e a conhecer. No Quadro 3 é possível visualizar uma síntese da escola de líderes.

Quadro 3 - Trilha da aprendizagem.

Escola de Líderes Globalmente Responsável e Sustentável **Trilha de Aprendizagem**					
Programa / Módulo	**Periodicidade**	**Tempo**	**Categoria**	**Público**	**Resultados Esperados**
Integração de novos funcionários	Mensal ou sempre que houver admissão (de acordo com o processo admissional da empresa).	3 meses	Aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. 2. Introdução aos fundamentos do PRME.	Todos os novos funcionários.	Diminuir a rotatividade (turnover); identificar possíveis ajustes de função; Ter a pessoa certa, no lugar certo com a equipe certa.
Trilha de aprendizagem de 12 meses para líderes da Empresa	Sempre que um ciclo de 12 meses se encerrar, ou quando novos líderes forem promovidos. Pode haver formação em estágios distintos.	12 meses, dividido em vários temas	1. Aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. 2.Fundamen-tos do PRME. 3.Atribuiçõ-es de um Líder Sutentavel.	Profissionais que já tem cargo de liderança, independentemente da posição hierárquica.	Reter talentos; diminuir a rotatividade (turnover); ensinar líderes a ensinar; uniformizar a comunicação; Evitar retrabalho; Garantir o propósito e valores da empresa e certificar-se que o planejamento estratégico é seguido para perpetuar a sustentabilidade da organização.

Trilha de aprendizagem de 24 meses para profissionais em desenvolvimento	Sempre que um ciclo de 24 meses se encerrar, ou quando houver novo grupo a ser formado. Pode haver formação em estágios distintos.	24 meses, dividido em vários temas	1. Aprender a conhecer, a fazer, a conviver e aprender a ser. 2.Fundamen-tos do PRME. 3. Atribuições de um Líder em Sustentabilidade.	Profissionais que estão em formação para futuramente serem promovidos a cargos de gestão.	Reter talentos; Uniformizar a comunicação; Evitar retrabalho; Garantir o propósito e valores da empresa, certificar-se que o planejamento estratégico é seguido para perpetuar a sustentabilidade da organização; Formar líderes globalmente responsáveis.
Considerações: 1. Em todos os ciclos será utilizado recursos como: Cartazes informativos, avisos através da plataforma de comunicação interna da empresa e comunicação através dos gestores. 2. Para a tratativa dos assuntos será possível abordar os temas por vários canais, tais como: treinamentos presenciais, treinamentos *on line*, workshop, comitês, palestras e outros que se apresentarem pertinentes ao processo e assunto.					

Fonte: Elaborado pelos autores com os principais tópicos da escola de líderes.

4.1. Objetivos da proposição da Escola de Líderes

Não é incomum as empresas montarem treinamentos com foco exclusivamente no aumento da produtividade e da eficiência, por vezes não olham o todo e esquecem o mais relevante, as pessoas e suas a formações. Esquecem que participar de um programa de desenvolvimento, no caso aqui, formação de líderes globalmente responsáveis, envolve autoconhecimento, gerenciamento das emoções, aprendizagem para desenvolver equipes, desenvolvimento do autocontrole, a automotivação, tantas outras competências e habilidades que são importantes para liderar de forma responsiva e de forma a agregar os ODS no dia a dia das pessoas.

O objetivo da escola de líderes para formação de gestores globalmente responsáveis tem como alvo facilitar o aprendizado e direcionar esforços da empresa na formação dos profissionais de

forma a prepará-los, educá-los para as atividades quotidianas da organização, ensiná-los a ver a liderança de forma construtiva e norteada pelos fundamentos do PRME, pelos princípios da aprendizagem e prática, e ainda pelas atribuições de um líder globalmente responsável.

Este programa também tem a finalidade de treinar, desenvolver e acompanhar as habilidades técnicas dos participantes. De forma geral e direta, pode cooperar para a produtividade das equipes, promover o alcance das metas dos departamentos e empresa toda, e formar cada vez mais líderes preparados e globalmente responsáveis.

Baseado no resultado da pesquisa e das observações da pesquisadora, os principais temas tratados na escola de líderes são:

- **Integração de novos funcionários:**

Na escola de líderes globalmente responsável esse programa de integração é chamado de, **Entre e Cresça**, o conceito nasceu para perpetuar o ODS 8, TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO, promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.

O *slogan* "entre e cresça", foi criado para superar qualquer lacuna da categoria aprendizagem.

Trilha de aprendizagem de 12 meses para líderes:

Baseados nos gaps apresentados nas categorias de análise, para os já líderes da empresa, foi desenhando que a cada 12 meses haverá 6 módulos de treinamento de acordo com as atuais necessidades.

Para a implantação da trilha de aprendizagem os primeiros 6 módulos terão os seguintes temas:

a. Conceitos e importâncias sobre tomada de decisões e planejamento;
b. Comunicação assertiva e oratória, suas semelhanças e diferenças;
c. Importância da pesquisa mercadológica.
d. Foco na solução e zero retrabalho
e. Ensinar com a prática.
f. A real necessidade de processos

Na sequência deste trabalho foi especificado as principais características e ações de cada tema de acordo com os gaps observados pelos autores do estudo, e trazidos do resultado da pesquisa.

- **Trilha de aprendizagem de 24 meses para profissionais em desenvolvimento:**

A partir da análise de todas as entrevistas, das observações realizadas no trabalho de campo, dos documentos da empresa e de dos resultados das médias das notas das categorias medidas neste trabalho a primeira trilha de aprendizagem para os profissionais da compreende 12 módulos, entre prática, sala de aula, treinamentos *on line*, cursos, palestras, *workshops, quick coffee* e comitês de trabalho.

Com base nos principais pontos de atenção dos líderes e dos riscos apresentados de não conformidade nas categorias pesquisadas os assuntos considerados apropriado para os desenvolvimentos dos líderes e formação das equipes são:

Para os treinamentos presenciais, seja no formato aula, workshop ou comitês:

- Conhecendo as competências por níveis hierárquicos.
- O que é ser líder?
- O que muda quando me torno líder?
- Estratégias de negociação.
- Sei dar e receber feedback?
- Comunicação assertiva.
- Inteligência emocional.
- Entendendo relatórios.
- Ferramentas de melhoria contínua no dia a dia.
- Tomada de decisão independente do cargo.
- Administração do tempo.

Alguns temas também são trabalhados de forma *on line*, por uma plataforma de ensino a distância (EAD), os assuntos pertinentes para vídeos são:

- Oratória e comunicação.
- Construindo relatórios.
- Estabelecer metas.
- Cuide da empresa, cuide do planeta, cuide de você.
- Valores e competências.

Os projetos *on line* têm como objetivo o cuidado com a sustentabilidade e perenidade da empresa, temas também com abrangência aos fundamentos do PRME e aos conceitos de líderes globalmente sustentáveis.

Os assuntos possíveis de serem trabalhos de forma prática, como tarefas em seus

departamentos, e em momentos de diálogo através de *quick coffee são:*

- Escolher um assunto passivo de feedback, praticar e trazer ensinamentos na próxima semana.
- Identificar a necessidade de criação ou ajuste de relatórios da área de atuação, departamento que atua.
- Montar agenda semanal, 4 semanas.
- Observar em seus colegas um caso de negociação ganha-ganha e outra de ganha-perde.
- Aplicar pelo menos 2 ferramentas sobre melhoria contínua para resolução de um problema na empresa e/ou departamento.

As práticas acima citadas, contribui significativamente para uma melhora nos dos gaps relacionados as atribuições de um líder globalmente responsável, principalmente aos assuntos de: Diálogo, Metodologia e Pesquisa de acordo com as premissas do PRME.

As especificações de formato dos treinamentos, eventos, se presenciais ou não, se ministrado por consultores internos da empresa ou externos (consultorias), carga horária, local, intervalos, *coffee break*, são de suma importância para o efetivo desenvolvimentos das equipes e líderes.

Importante ressaltar que todos os formatos de treinamento da escola de líderes globalmente responsável, seja presencial ou *on line*, segue a metodologia 6Ds.

As principais características dessa escola de líderes globalmente responsável são:

a) Periódicos treinamentos presenciais: com carga horaria de 4 e 8 horas de acordo com o tema.

b) Cursos, para esta modalidade: a característica principal é a formação e profissionalização, a escola de líderes tem cursos para os diversos níveis hierárquicos da empresa. O foco é a pessoa aprender sobre determinado assunto ou área. Pode envolver tanto teoria quanto prática.

c) Palestras: são reuniões de pessoas com curta duração, de 1 a 2 horas, se concentra no discurso de apenas uma pessoa e sua característica se define por informar ou ensinar sobre um único tema.

d) Workshops mensais: esse método de treinamento é mais curto e busca se aprofundar sobre um determinado assunto, é orientado para questões bem mais específicas a qual é prefixada pelos mediares. Tem como principais característica a realização de atividades práticas, permitindo grande interatividade dos participantes.

e) Treinamentos on line: esse formato tem como característica ensinar através de interação on

line, ou seja, o aluno/profissional, pode aprender, fazer seu curso, assistir a uma palestra em qualquer local, basta ter acesso a um aparelho eletrônico (celular, tablets, computador) conectado à rede ou a alguma plataforma da própria empresa.

Como o detalhamento das características e das principais ações dos treinamentos da escola de líderes globalmente responsável é possível assegurar que os gaps observados na pesquisa estão todos mapeados e são tratados cuidadosamente.

5. Conclusão e recomendações

O objetivo desse artigo é a proposição de uma escola de Líderes Globalmente responsável, voltada para o desenvolvimento sustentável em uma Empresa de Prestação de Serviços baseado em tecnologia de informação, com base nos ODS e nos pilares do PRME. No entanto merece o destaque que uma escola de líderes tem como missão formar indivíduos para todas as ocasiões e em diversas empresas, com diferentes culturas ou segmentos, com esse propósito que o trabalho foi estruturado, para se adaptar a diferentes cenários, mas sempre com os objetivos de formar indivíduos.

Respondendo aos objetivos desta pesquisa viu-se que todos os líderes já trabalharam em outra (as) empresa (as), que 65% desses líderes já tiveram experiência em gerir pessoas e, outra (as) organizações. A empresa tem um grupo de líderes multidisciplinar, com diferentes habilidades técnicas, comportamentos variados, histórias e experiencias bem distintas. A média de idade dos gestores é de 39 anos e o tempo médio desses profissionais é 4 anos.

Com a realização da pesquisa e resultados percebeu-se que o assunto formação de líderes nem sempre é tratado com a seriedade que merece, por vezes a tratativa é pela conveniência do negócio. Em contrapartida, foi possível observar que os gestores ficaram interessados em, após a conclusão do trabalho, saber o que podem fazer para atuarem de forma globalmente responsável.

Impossível não ressaltar que ouvir líderes já muito experiente ou em seu primeiro ano como gestor traz ensinamentos que contribuem para formar de maneira mais assertiva novos gestores.

Propor uma escola de Líderes Globalmente responsáveis, voltada para o desenvolvimento sustentável em uma Empresa pode ser considerada uma barreira a ser vencida, pois nota-se o desconhecimento dos conceitos e práticas para ser de fato um líder globalmente sustentável, alguns líderes nem sabem o que é ODS. Mesmo assim, este trabalho mostrou que é possível implantar uma escola de líderes globalmente responsáveis.

Dentre as lições aprendidas, talvez a mais decisiva, é que não basta querer, os líderes

precisam estar dispostos a sair da zona de conforto para implantar a escola de líderes.

Os resultados dessa pesquisa abrem novas possibilidades de estudos sobre a formação de líderes, novos métodos de aprendizados e experiências, possibilidades de diversos estudos de casos podem ser realizados com os objetivos de comparar os resultados de várias empresas nos seus mais distintos segmentos.

Neste estudo foi a pesquisa foi de forma qualitativa, através de entrevista com perguntas abertas e questionários estruturados.

Exemplo de algumas perguntas abertas feitas aos entrevistados para compor esse artigo:

1. O que é liderança para você?
2. Você acredita que é possível formar líderes?
3. Você acredita na formação de líderes dentro da empresa pgmais? Por quê?
4. Você já ouviu falar em ODS? Sabe o que é?
5. Como tem sito a educação corporativa da pgmais?

Exemplo de algumas perguntas demográficas feitas aos entrevistados nesta pesquisa:

1. Idade
2. Gênero
3. Grau de escolaridade
4. Estado civil (resposta era coletada exatamente como o entrevistado se intitulava)
5. Filhos

Esses foram alguns exemplos de modelo de perguntas utilizadas, o importante é saber que sobre a proposição de uma escola para formação de indivíduos é possível diversas modificações, estruturações de perguntas em formatos distintos. Sendo assim, conclui-se que a replicação desta pesquisa em outras empresas dos mais diversos tamanhos, nacionalidades e segmentos permite avançar na identificação dos desafios comuns a formação de líderes globalmente sustentável, assim como auxilia na construção de um modelo teórico que sirva de base para a discussão das barreiras dentro das empresas referente ao tema. Espera-se que, para estudos próximos, este trabalho possa estimular novas verificações considerando possibilidades não exploradas e que necessitam de debate e construção.

Por fim algumas recomendações para novos estudos surgem a partir de alguns questionamentos com potencial para serem novos problema de pesquisa: (1) como seria o resultado desta pesquisa se aplicada em uma organização multinacional?; (2) e se aplicada numa organização pública?; (3) Como seria o resultado se a base amostral de líderes fosse superior a base utilizada?

Referências

Arruda Filho, N. P. (2017) The agenda 2030 for responsible management education: An applied methodology, *The International Journal of Management Education*, 15 (2), Part B, pp. 183-191.

Arruda Filho, N. P.; Hino, M.C.; Beuter, B.S. P. (2019), Including SDGs in the education of globally responsible Leaders. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(5), pp. 856-870. https://doi.org/10.1108/IJSHE-01-2019-0032

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

Dewey, J. (1978). *Experiência e Educação.* Tradução de Anísio Teixeira. 11. ed. São Paulo: Melhoramentos.

Dewey, J. (2002). *Human nature and conduct: an introduction to social psychology*. New York: Prometheus Books.

Elkington, J. (2012). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development**.** *California Management Review*.

Freire, P. (2011). *Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa.* São Paulo, Ed. Paz e Terra.

Fonseca, S. A.; Souza, S. B.; Jabbour, C. J. C. (2010). Desafios e oportunidades das incubadoras de empresas para a incorporação de estratégias ambientais. *Organizações & Sociedade*, 17 (53), p. 331-344.

Gimenez, F. A. P.(2022). Reflections on entrepreneurial ecosystems, citizen collectives and basic income . *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 11(2), 1-8. https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2325

Harper-Anderson, E. (2018). Intersections of Partnership and Leadership in Entrepreneurial Ecosystems: Comparing Three U.S. Regions. Economic Development Quarterly, 32(2), 119–134. https://doi.org/10.1177/0891242418763727

Hersey, P.; Blanchard, K. (1974). *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos***.** Trad. Moreira Leite, Dante. São Paulo, Ed. da Universidade de São Paulo.

Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. The Free Press, New York.

Robbins, S. P. (2001). *Administração – Mudanças e Perspectivas*. USP, 2ª. Edição, Editora Saraiva.

Robbins, S. P. (2010). *Comportamento organizacional.* São Paulo, Ed. Pearson. 11ª. Edição, 7ª.

Impressão.

Tannenbaum, R. (1972). *Liderança e organização*. São Paulo, Atlas.

Tyran, K. L. (2017). Transforming students into global citizens: International service learning and PRME. *The International Journal of Management Education*, 15, pp. 162-171

Voltolini, R. (2014). *Conversa com líderes sustentáveis.* São Paulo: Senac.

Wagner Iii, J. A.; Hollenbeck, J. R. (2012). *Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva*, São Paulo, Ed. Saraiva.

Wick, C.; Pollock, R.; Jefferson, A. (2011). *6Ds As seis disciplinas que transformam educação em resultado para o negócio.* Editora Édora.

Bruised Achilles' heel: the mythology of political backlash and prosecutor's independence

Talón de Aquiles magullado: la mitología del revés político y la independencia de los fiscales

Calcanhar de Aquiles ferido: a mitologia do retrocesso e a independência do Ministério Público

Priscila da Mata Cavalcante[1]

Recebido: 31/10/2022. Aceito: 08/12/2022

Abstract
Law enforcement is a core aspect of the Rule of Law in as much as its deepest challenge. In order to understand the complexity and contractions of these two concepts, the text will dive into the Brazilian legal system and the backlash suffered in the last years, specially concerning the protection of the public patrimony and the threat to the Prosecution Service's independence, demonstrating a downfall in previous juridical advancement in the country constitutional and legal environment.

Key Words: Rule of Law. Law Enforcement. Brazilian Prosecutor's Office.

Resumen
La aplicación de la ley es un aspecto central del Estado de derecho tanto como su desafío más profundo. Para comprender la complejidad y las contracciones de estos dos conceptos, el texto se sumergirá en el ordenamiento jurídico brasileño y en los retrocesos sufridos en los últimos años, especialmente en lo que se refiere a la protección del patrimonio público y la amenaza a la independencia del Ministerio Público, demostrando una caída en el avance jurídico anterior en el ámbito constitucional y legal del país.

Palabras clave: Estado de derecho. Cumplimiento de la ley. Fiscalía de Brasil.

Resumo
A aplicação da lei é um aspecto central do Estado de Direito tanto quanto seu desafio mais profundo. Para compreender a complexidade e as contrações desses dois conceitos, o texto mergulhará no ordenamento jurídico brasileiro e no retrocesso sofrido nos últimos anos, especialmente no que diz respeito à proteção do patrimônio público e à ameaça à independência do Ministério Público, demonstrando uma queda no avanço jurídico anterior no ambiente constitucional e jurídico do país.

Palavras-chave: Estado de Direito. Aplicação da lei. Ministério Público Brasileiro.

[1] Graduação em Direito pela USP e mestrado em Direito Público pela UFBA; MBA em Gerenciamento de Projetos pelo ISAE/FGV; LLM: European Master in Law and Economics pela Erasmus Rotterdam University, University of Hamburg, Indira Ghandi Institute of Development Research. Visiting Researcher: NUS - National University of Singapore. E-mail: pmcante@gmail.com

1. Introduction

> "And the **rule of law**, it is argued, is preferable to that of any individual. On the same principle, even if it be better for certain individuals to govern, they should be made only guardians and ministers of the law. (…) **The law is reason unaffected by desire**" (Aristotle, Politics).

In Greek mythology, Achilles[2] was the son of Peleus, king of the Myrmidons and Thetis, a nereid, who immersed him in the Styx river, so that he became invulnerable, except for his *heel*. Supporting the Greek Army, he fought bravely in the Trojan War, as a mighty warrior, occasion in which he was killed, hit by Prince Paris' arrow. Supposedly, the Achaeans would not have been able to win the war without him, since he was considered invincible.

If the *Rule of Law* is regarded as a shield to protect rights and a sword to fight against injustice, the perception is that it seems "invincible". Contradictorily, actual *law enforcement* is its Achilles' heel or mortal weakness.

Accordingly, enforcement starts with a well-structured legislation and a judicial power capable of guaranteeing its application in concrete cases. The problem arises when, instead of improving the legislation to fight crimes, the legislative branch decides to diminish the public patrimony protection, as it occurred in Brazil. The European Union, however, perceived the need to combat specific crimes against the international organization, especially those related to economic and financial felonies. The idea of an European Public Prosecutor's Office became concrete on June 1st, when the office launched its operations, in Luxembourg, under the auspices of Laura Codruta Kövesi, European Chief Prosecutor.

Tracking the above reasoning, this essay proceeds as follows. First, it deals with the Rule of Law concept and enforcement as its core feature. Second, it briefly analyzes the structure of the Brazilian anti-corruption law system as a paradigmatic example of how to enhance the enforcement of legal rules in the country, and how it led to procedures that returned embezzled funds back to the State. Finally, it addresses a counteraction suffered in the system with politicians designing laws to limit prosecutor's independence and performance.

2. Achillean Rule of Law

[2] Homer (2004). *The Iliad*. Project Gutenberg. https://www.gutenberg.org/cache/epub/6130/pg6130-images.html. It should be pointed out that neither The Iliad nor The Odyssey mention anything about the Achilles' heel legend, but it is treated on the Roman poet Publio Papinio Estacio's book "Aquileida".

The *Rule of Law*, a term coined by Oxford Professor A. V. Dicey, in his book, "An Introduction to the Study of the Law of the Constitution", published in 1885, was consolidated as a constitutional principle, having England as its cradle, even though Aristotle had already referred to this idea. John Locke expressed, in the Second Treatise on Civil Government (1689), that "Wherever law ends, tyranny begins", and Thomas Paine, in Common Sense (1776), stated that "The Law is King". Moreover, the Magna Carta of 1215 laid the seeds of the concept.

Dicey gave three meanings to the rule of law (Bingham, 2011, p. 133/135). First, the *due process of law*, which is "that no man is punishable or can lawfully be made to suffer in body or goods except for a distinct breach of law established in the ordinary legal manner before the ordinary courts of the land". Second, the *impersonality principle*, so that "not only that with us no man is above the law, but (which is a different thing) that here, every man, whatever be his rank or condition, is subject to the ordinary law of the realm and amenable to the jurisdiction of the ordinary tribunals". Third, the *judicial authority* or "the general principles of the constitution (…) are with us the result of judicial decisions determining the rights of private persons in particular cases brought before the courts."

In short, the Rule of Law ensures a minimum standard of justice, both substantive and procedural, as stated in the Universal Declaration of Human Rights (1948), the European Convention on Human Rights (1950) and the European Union Treaty (1993). The South African Constitution (1996) establishes that the Republic is founded in the Supremacy of the Constitution and the Rule of Law. In the same sense, the expression gained meaning in other languages: *Rechtstaat* (Germany), *L'État de Droit* (France), *Rechtsstaat* (Netherlands), and Estado de Direito (Brazil). In Brazil, also, the Federative Republic was constituted, formed by the indissoluble union of States, Municipalities and the Federal District, into a Democratic State of Law, whose foundations are citizenship and the dignity of the human person (Federal Constitution, Art. 1º, II and III).

Finally, the Prosecution Service, as a defender of the legal order and human rights, has the duty to protect the *rule of law* and ensure respect for judicial precedents. Thus, as its threshold, the rule of law was meant to be as mightily invincible as the Greek hero.

3. Law Enforcement's Heel

In Brazil, since the enactment of the last Constitution (1988), after twenty-one years of a dictatorship regime, the legal system has been strengthened to encompass an anti-corruption shield against the dilapidation of the financial and environmental public patrimony. In the Federal

Constitution, prosecutors and judges, who are admitted by public tender, have prerogatives to protect their independence against economic power and political pressure. Also, Parliament issued the Class Action Law (Lei nº 7347/1985), the Administrative Improbity Law (Lei nº 8429/1992) and the Anti-Corruption Law (Lei nº 12.846/2013). The first one aims at strengthening consumer, cultural, economic, environment and social rights and any diffuse or collective interest. The second deals with acts of administrative improbity, which entail suspension of political rights, loss of public service, unavailability of assets, and compensation to the treasury, despite the appropriate criminal action. The third provides the administrative and civil liability of legal entities for the practice of acts against the public administration, national or foreign. In addition, the legislative branch published an important compilation of environmental laws as well, between 2000 and 2006, to foster the protection of cultural and natural heritage.

Nonetheless, after *Operation Car Wash*[3], which not only investigated, prosecuted and condemned politicians and entrepreneurs, but also brought back billions of reais, illegally expatriated, to the Union Treasury, a political backlash posed a threat to Brazil's historical fight over corruption and hindered the law enforcement system, which adversely, has an impact on the country's institutional and economic development.

Concerning the *Law and Economics* perspective, since the *rational agent* is generally preoccupied about the probability of being punished and attentive to *information asymmetry*, there is a high *incentive* for corruption in Brazil because of the perception of impunity (Alencar, 2011, p. 428), although it affects *development* (Sen, 2000, p. 86) as a key value on the global stage, that integrates the text of constitutions and international treaties, especially the 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals, and also the Inter American Convention Against Corruption (1996), the OCDE Convention on Combating Bribery of Foreign Public Offices in International Business Transactions (Convention on Combating Bribery) (1997) and the UN Convention Against Corruption (UNCAC) (2003).

[3] "Why Car Wash? The case's name, 'Lava Jato, stems from the use of a network of gas stations and car jet washes to move illicit resources belonging to one of the criminal organizations initially investigated. (…) This bribe was distributed through the scheme's financial operators, including money changers investigated in the first stage." (MPF. *Caso Lava Jato* (Car Wash Case). http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso/entenda-o-caso). *Operation Car Wash* in numbers: 4.3 billion - Amounts returned to public coffers (Petrobras, Union etc); 2.1 billion - Amounts provided for in compensatory fines arising from collaboration agreements (Acordo de Colaboração); 12.7 billion - Amounts provided for in compensatory fines arising from leniency agreements (Acordo de Leniência); 14.7 billion - Total Expected Recovery Values and 111.5 million - Voluntary Waiver Values of Defendants. (MPF. *Caso Lava Jato* (Car Wash Case). http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso/entenda-o-caso). In this current negative political environment and judicial reversals, the ex-Head of Brazil's *Operation Car Wash*, Deltan Dallagnol, first resigned from the Task Force Coordination, where he worked for about six years, and then, after eighteen years, permanently left the Federal Persecution Service, in November 4th, 2021.

In the legal concept of development, the *rule of law* is central, as it guarantees legitimacy, accountability, and transparency (Hesselheim, 2017). On the contrary, legal uncertainty and corruption (Oliveira, 2019, p. 220) are factors that undermine the institutional and governmental framework needed to foster development (Trubek, 2012, p. 4).

On the European continent, it is also being discussed whether the European Public Prosecutor's Office is a threat or a factor of progress, given the start of its work this year, with the objective of combating economic and financial crimes that affect the resources of the European Union. The structure is part of another regional cooperation initiative, in addition to instruments such as the Schengen Agreement, Eurojust (European Union Agency for Criminal Justice Cooperation), Europol (European Union Law Enforcement Agency) and OLAF (European Anti-Fraud Office). Complexity is seen as a great challenge due to the multilevel structure of the office, the relationship with non-member States and the myriad of legislation applicable to the processes in each country, which demands effective tools for the administration and monitoring of the processes (De Baynast, Olivier, 2010).

The Brazilian legal system is very *labyrinthine* and there are currently many projects in Congress with a profound impact on the anti-corruption micro-system and, as a consequence, in law enforcement, in chronological order, the alterations to the Abuse of Authority Law (Lei nº 13.869/19)[4] and the Administrative Improbity Law (Lei nº 14.230/2021)[5]. For instance, one clear consequence of this normative reform is to annul law suits (03) against four political parties (PT, PP, PSB and MDB), proposed by the Federal Prosecutor's Office and Petrobras in *Operation Car Wash*, in which there are petitions to recover around one billion reais for the treasury. There is also Parliament's attempt to amend the Constitution to control the Prosecution Service's independence, with the Constitutional

[4] The Brazilian Parliament approved the new Abuse of Authority Law, which criminalizes functional behaviors related to the exercise of the end-activity of public agencies, including the Judiciary and Prosecution Service. For this reason, seven Unconstitutional Direct Actions (ADI) were filed against the law, such as ADI 6234 (Federal District Fiscal Auditors Association), ADI 6236 (Brazilian Magistrate Association); ADI 6235 (Prosecutor's Office Association); ADI 6239 (Federal Judges Association); ADI 6240 (Brazilian Fiscal Auditors National Association); ADI 6266 (Federal Chief Police National Association) and ADI 6302 (Podemos Party). The ADI Injunctions were denied by the case reporting justice, who sent the constitutional actions for judgment to the plenary of the Federal Supreme Court.

[5] The Administrative Improbity Law (Lei nº 8429/1992) refers to three public agent's conducts: illicit enrichment, damage to public treasury and violation of the public administration principles. The law's reform undertaken by the Congress demands the proof of intent to commit irregularity, whereas the previous law required intent or guilt to assess responsibility. Also, it demands an effective damage to public property. Furthermore, only the Prosecution Service can investigate and prosecute those acts, while before Federal, State and Municipal Solicitors could file lawsuits since the public treasury was at risk. Even worse, the law prevents acts of improbity from being investigated in the event of criminal acquittal, even though there are different procedural and evidential systems and penalties (administrative, civil, and criminal).

Amend Project (PEC nº 05/2021)[6]. On October 20th, the Congress rejected the amendment project by 11 votes (297 x 182), since it needed 308 (60% of a total of 513 congressmen). There has been strong pressure from civil society, artists and the free press against the so-called "Vengeance PCA" ("PEC da Vingança"). In addition, in a poll held in the Congress website, 96% of citizens voted against the project ("totally disagree").[7] The *manœuvre* posed a dangerous threat to the Prosecutor's Office independence and opened a precedent of Parliament's control over the member's functional activity, keeping in mind that there are several congressmen that are defendants in civil and criminal corruption cases.

Considering this scenario, Brazil has been part of the greatest ten economies in the world, but occupies the 84th position in HDI (Human Development Index), among 189 nations, according to the UN, in 2020 and the 94th position, with respect to Transparency International's Corruption Perceptions Index 2020[8]. Over the years, the index was as follows: 2010 (69), 2011 (73), 2012 (69), 2013 (72), 2014 (69), 2015 (76), 2016 (79), 2017 (96), 2018 (105) and 2019 (106).

Unfortunately, the aforementioned is corroborated by a vast literature, which demonstrates that, in Brazil, *crime still pays*, above all when considering conviction rates and imprisonment penalty (Alencar, 2011; Moene, 2016; Montes, 2021; Mota Prado, 2016; Richard, 2014; Zobolowsky, 2016). Through this perspective, "the most important variable to decrease corruption is the punishment probability (*p*), followed by severity of judicial sanctions (*J*) to both corruptor agent and corrupted servant, and finally, the severity of administrative sanction (*A*), applicable to the corrupted servant only" (Alencar, 2011, p. 428/429).

4. Conclusion

[6] When analyzing the law reform project, the National Association of Prosecution Service (CONAMP) highlighted nine points that show the risks of setbacks in the fight against corruption and impunity. (CONAMP, 2021). Technical Note on Administrative Improbity Law Change. https://www.conamp.org.br/imprensa/noticias/8555-conamp-publica-analise-tecnica-sobre-mudancas-na-lei-de-improbidade-administrativa.html).

[7] OECD (2019). *Abuse of authority provisions adopted by the Senate raise concerns over Brazil's capacity to ensure independence of prosecutors and judges in fighting corruption*. https://www.oecd.org/corruption/abuse-of-authority-provisions-adopted-by-the-senate-raise-concerns-over-brazil-s-capacity-to-ensure-independence-of-prosecutors-and-judges-in-fighting-corruption.htm.

[8] Transparency International (2020). *Corruption Perceptions Index 2020*. https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl. Also, The 2021 Policy Paper showed that the entity diagnosis has placed Brazil below the desirable level, and the country achieved an overall average score of 1.52 (on a scale ranging from 0 to 3). Thus, the result classifies the country in a context of "no progress", which means "that fighting corruption, promoting public transparency and strengthening democratic principles and institutions are not part of the current government's priority agenda". (Transparency International (2021). *Policy Paper. October 2021*. https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/combate-a-corrupcao-no-brasil-um-monitoramento).

A nation's development requires rule of law compliance and, as a consequence, strong law enforcement. In this regard, Brazil's anti-corruption micro-system is suffering a backlash due to legislative reforms. In this context, the OECD Working Group on Bribery (2019) monitored the deterioration of Brazilian institutions and urged the country to maintain the independence of law enforcement authorities to enforce the Anti-Bribery Convention, investigate and prosecute corruption and foreign bribery. The same perception is held by Transparency International, whose report (2020) presented the setback in the institutional anti-corruption framework, especially political interference in law enforcement institutions and worries regarding Federal Supreme Court precedents.

As the Financial Times (2019) expressed, the *Car Wash* investigation "raised the prospect, for long-suffering populations, that it was possible to impose the rule of law on the rich and powerful" but the *outlaws* heavily fought back to pressure legislative norm alteration and the reverse of judicial decisions. In this sense, Congress prepared a *Trojan horse* against the law enforcement system and attacked its spine, the Judiciary and Prosecutor's Office independence, due to a structural tension between law enforcement institutions and the political system, based upon expensive campaign finance, procurement procedures, licensing processes, and infrastructure projects.

As stated above, the article promoted an analysis of the concept of the Rule of Law, and the Prosecutor´s Office role as its defender. Despite the existence of an anti-corruption law system, the main challenge remains, which is to assure law enforcement, in the investigation, prosecution, judgment and punishment of offenders, especially those related to economic and financial crimes. In the last few years, the legal system saw a backlash to law reforms in order to limit prosecutor's independence and autonomy.

The Brazilian anti-corruption framework, despite its advanced structure following the 1988 Constitutional principles and the international treaties (ONU, OECD, OEA), which built multiple spheres of accountability, administrative, civil, and criminal, to prevent and combat crimes and unlawful civil acts, concerning civil servants, politicians, corporations, and entrepreneurs has started to collapse under a worrying attack against the prosecutor's independence while trying to alter the constitution and modify the law. As a consequence, as powerful Achilles had his vulnerability posed on his heels, the strong law enforcement normative structure in Brazil has been targeted with ilegal arrows to weaken investigation, prosecution and judgement of corruption cases by those who are supposed to guard the constitution but turned to be its gravedigger.

5. References

Alencar, C. H. R. de; Girco Jr, Ivo T. (2011). When Crime Pays: Measuring Judicial Performance Against Corruption. *Law and Business Review of the Americas* (17, 3). ProQuest One Business, p. 428/429.

Bingham, Tom (2011). *The Rule of Law*. Penguin Books Ltd. Kindle Edition.

CONAMP (2021). *Technical Note on Administrative Improbity Law Change*. https://www.conamp.org.br/imprensa/noticias/8555-conamp-publica-analise-tecnica-sobre-mudancas-na-lei-de-improbidade-administrativa.html.

De Baynast, O. (2010). Le parquet européens menace ou facteur de progrès? *Les Cahiers de la Justice*, 2010/3 (N° 3), p. 69/78. https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-de-la-justice-2010-3-page-69.htm.

Financial Times (2019). *Latin America: Brazil's anti-corruption drive faces a backlash*. https://www.ft.com/content/0f31cdb4-b1e1-11e9-bec9-fdcab53d6959.

Hesselheim, P. (2017). Rule of Law versus Rulers of Law: the fragile path towards Development Creating a world of dignity for all. *Orebro Universitet Juridicum*, 2017. http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:1143144/FULLTEXT01.pdf.

Homer (2004). *The Iliad*. Project Gutenberg. https://www.gutenberg.org/cache/epub/6130/pg6130-images.html.

Moene, K.; Søreide, T. (2016). Corruption Control. *Crime Law Soc Change*. Springer, p. 147/163.

Montes, G. C., Luna, P. H. (2021). Fiscal transparency, legal system and perception of the control on corruption: empirical evidence from panel data. *Empirical Economics* 60, 2005–2037. https://doi.org/10.1007/s00181-020-01849-9.

Mota Prado, M.; Carson, L. (2016). Brazilian Anti-Corruption Legislation and Its Enforcement: Potential Lessons for Institutional Design. *Journal of Self-Governance and Management Economics* 4(1): 34/71.

MPF (2021). *Caso Lava Jato* (Car Wash Case). http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso/entenda-o-caso.

OCDE (2021). *Brazil must immediately end threats to independence and capacity of law enforcement to fight corruption*. https://www.oecd.org/newsroom/brazil-must-immediately-end-threats-to-independence-and-capacity-of-law-enforcement-to-fight-corruption.htm.

liveira, R.K., Andreoli C.V., da Mata Cavalcante P. (2019). Curbing Corruption in Brazilian Environmental Governance: A Collective Action and Problem-Solving Approach. *CSR, Sustainability, Ethics & Governance: Corporate Social Responsibility in Brazil*. Stehr Christopher., Dziatzko N., Struve F. (Eds). Springer International Publishing, p. 213/240.

Richard, M. (2014). Brazil's Landmark Anti-Corruption Law. *Law and Business Review of the Americas*. Spring. 20, 2. ProQuest One Business, p. 357-362.

SEN, Amartya (2000). *Desenvolvimento como Liberdade.* Companhia das Letras.

Transparency International (2020). *Corruption Perceptions Index 2020.* https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/ipc-indice-de-percepcao-da-corrupcao-2020.

Transparency International (2021). *Policy Paper. October 2021*. https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/combate-a-corrupcao-no-brasil-um-monitoramento.

Trubek, D. M. (2012), Law and Development 50 Years On (October 15, 2012). *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences* (Forthcoming). University of Wisconsin Legal Studies Research Paper Nº 1212. https://ssrn.com/abstract=2161899.

Zobolowsky, Zachary B (2016). Brazil Final Clean up its Act with the Clean Act Company: The Story of a Nation's Long-Overdue Fight Against Corruption. *Law and Business Review of the Americas*, Vol. 22, p. 383/413.