



<http://www.rasi.vr.uff.br>

RASI, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, pp. 01-06, set./dez. 2020

---

## **A Crise e a Oportunidade da Pandemia – Por uma Nova Política de Desenvolvimento**

Marcelo Gonçalves do Amaral, Editor Chefe, PPGA/UFF e PPGDIN/UFF

Bruno Brandão Fischer, Editor Associado, FCA/UNICAMP

Rodrigo da Silva Carvalho, Editor Associado, Instituto ORT

Virgílio César da Silva e Oliveira, Editor Associado, PPGA/UFJF e PROFIAP/UFJF

Sheila Serafim da Silva, Editora Associada, Fundação Instituto de Administração

Edilane dos Reis Carraro, Coordenadora Editorial RASI

---



R. Desembargador Ellis Hermydio Figueira, 783, Bloco A, sl. 218, Aterrado.

27213-415 - Volta Redonda, RJ - Brasil

[www.uff.br](http://www.uff.br)

---

Copyright © 2020 RASI. Todos os direitos, até mesmo de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

---

## **A Crise e a Oportunidade da Pandemia – Por uma Nova Política de Desenvolvimento**

Não vamos iniciar este editorial listando detalhadamente os impactos e a disrupção ocasionados pela pandemia sanitária relacionada à COVID-19. A mídia tradicional já o faz diariamente. Citamos apenas dois números que são representativos do drama humano. No mês de agosto de 2020, o mundo registrou 800 mil mortes no mundo vinculadas à pandemia, sendo mais de 115 mil delas no Brasil. Números que podem dobrar em um horizonte de 4 a 5 meses.

Os impactos estão por todos os lados e dentro de cada um de nós. No nosso país, a crise sanitária reforçou os desafios da saúde, da economia e da política. Aos 210 milhões de brasileiros, primeiro e antes de tudo a nossa solidariedade. Aos que perderam entes queridos, aos que perderam suas empresas, aos que perderam o emprego ou seu meio de sustento, não percam a esperança! O Brasil é macunaímico e daremos um “jeitinho” (em sua faceta positiva, que nos remete à flexibilidade e à criatividade) de nos levantar e seguir adiante.

Esse editorial é sobre seguir adiante. A equipe editorial da RASI optou por não fazer um número especial sobre a COVID-19, assim como outras publicações e eventos estão fazendo, ou empreender alguma iniciativa mais ampla. Aguardaremos os desdobramentos. Enquanto isso, estamos atuando individualmente e em nossas organizações. A revista, em si, foi pouco afetada pela pandemia visto que é eletrônica e sua operacionalização já é remota, envolvendo os editores em Volta Redonda, Rio de Janeiro, Juiz de Fora, São Paulo e Campinas. Entretanto, todos nós fomos afetados individualmente e estamos vendo os efeitos ao nosso redor. E isto é o que motiva esse editorial, menos técnico ou acadêmico e mais na direção de um manifesto.

Essa crise nos mostrou que a nossa economia não pode ficar dependente de ajustes fiscais, exportando frango e minérios para comprar produtos fabricados na China. Nada contra o fiscalismo e nem contra a globalização, mas a pandemia evidenciou a falta de uma indústria pujante e inovadora, aliada a uma integração internacional estratégica. Enquanto diversos países rapidamente ampliaram sua capacidade de atender aos doentes, nós ficamos a reboque da ineficiência do governo tomado pela incompetência, pela corrupção e ineficiência<sup>1</sup>. Enquanto diversos países estão pesquisando uma vacina, nós estamos discutindo drogas cujos testes clínicos, amparados em ciência séria, apontam para a ausência de efeitos positivos. Tornamos este debate em algo superficial, usando como combustível, avalanches de *fake news* que corroem a qualidade e o alcance de toda e qualquer discussão madura.

Nesse momento, o foco essencial é para cuidar das pessoas, dos empregos e das empresas. Entretanto, uma parte dessa atenção precisa ser alocada em reflexões sobre o íterim pandêmico – e, também, os seus desdobramentos futuros. O Brasil precisa voltar a pensar em que país ele quer ser quando crescer. Na verdade, nós crescemos e continuamos nos comportando infantilmente, justificando nossa posição periférica no cenário global. E, para tal, planejamento e uma política industrial acoplada a uma política de ciência, tecnologia e inovação são fundamentais.

---

<sup>1</sup>Diferenciamos, aqui, governo de Estado, pois como legado da Constituição de 1988 contamos com a autonomia de estados e municípios (alguns com ação racional e consequente) e com a estrutura (não suficiente, mas descentralizada e pública) do Sistema Único de Saúde.

O diagnóstico industrial é claro. O Brasil parou de aprender nos anos oitenta e nestas últimas quatro décadas vêm se desindustrializando. A complexidade da nossa indústria e da pauta de exportações caíram e a produtividade permanece baixa desde quando surgiram dados acerca do tema. Não estamos integrados às principais cadeias globais de valor. Uma indústria 4.0 está aí e ainda estamos na indústria 1.0 (Gala, & Roncaglia, 2020).

O diagnóstico de C&T&I também é claro! Transformamos o investimento em conhecimento, mas não transformamos o conhecimento em inovação e consequente desenvolvimento (De Negri, 2018) – com algumas poucas exceções que podem ser contadas nos dedos das duas mãos.

Esse editorial então se arroga o papel de propor algumas linhas mestras iniciais para provocar a discussão de um amplo programa de revigoramento da economia brasileira. Alguns princípios pétreos e linhas gerais essenciais são apresentados a seguir.

Quanto aos princípios: a democracia, a soberania, a liberdade econômica, o reconhecimento do papel do Estado e o respeito às liberdades e direitos individuais, nos parecem minimamente essenciais. A liberdade econômica não é limitadora do papel do Estado. Ambos podem – e devem! – atuar de forma complementar e virtuosa como brilhantemente aponta o trabalho de Mariana Mazzucato em seu livro *O Estado Empreendedor* (Mazzucato, 2014). Ou, ainda, Henry Mintzberg ao negar o triunfo do mercado por ocasião da queda dos regimes do leste europeu. Para ele, triunfou o equilíbrio e as densas interações entre os setores público e privado nas sociedades ocidentais (Mintzberg, 2014).

Quanto às linhas mestras, entre diversas possíveis, nos atemos a três: tornar o Estado, mais eficiente, elevar a qualidade e complexidade da matriz competitiva do setor produtivo e melhorar a academia. Um fecho de luz com três raios para poder iluminar a sociedade, configurando as hélices tripla e quádrupla (Amaral et al., 2020). Algumas sugestões:

#### 1) Aumento da eficiência do Estado

- Uma reforma administrativa visando simplificar a estrutura e ao mesmo tempo melhorar a atuação das diferentes esferas do Estado. Por exemplo, com a fixação de prazos e penalidades para que o serviço público responda ao cidadão e realize seu serviço combinado com condições adequadas de trabalho aos servidores públicos<sup>2</sup>.
- Uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação como forma de aumentar a produtividade e o acesso do cidadão aos serviços públicos, a exemplo que vêm sendo feito na Europa e diversos países da Ásia.
- Uma reforma tributária que revise o atual sistema regressivo e focado no imposto sobre o consumo, além de simplificar a arrecadação para os contribuintes, complementada pela discussão de um código de defesa do contribuinte.

#### 2) Reindustrialização

---

<sup>2</sup> Em consonância com Nogueira (1998), investir nas “reservas adormecidas”, isto é, em capacidades latentes de servidores e instituições – o que passa pela atualização, integração e valorização de suas agendas. Isto, contudo, depende da qualificação de capacidades da classe política que, nos últimos anos, não tem conseguido esboçar minimamente um projeto de país.

- A realização de um novo estudo da competitividade da indústria brasileira para identificação de potencialidades e gargalos dos setores econômicos existentes no país e delinear novos setores para atuação.
- A elaboração de um planejamento de médio prazo (10 anos) para vencer os gargalos identificados e aproveitar as potencialidades envolvendo tanto o atendimento de demanda interna e quanto a inserção nas cadeias globais de valor.
- A orientação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e outros instrumentos de fomento para apoio à infraestrutura e às empresas-chave das cadeias de produção, priorizadas pelo planejamento.
- Apoio à formação e reconversão profissional e técnica de mão de obra, tendo em vista as aceleradas e dramáticas modificações no conteúdo do trabalho.

### 3) Política de C&T&I

- A elaboração de um plano de C&T&I com foco na melhoria das capacidades de pesquisa científica e tecnológica (com apoio à pós-graduação e pesquisa), do apoio às relações universidade-empresa e aos ambientes de inovação.
- A liberação de recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico contingenciados (por meio da aprovação do Projeto de Lei Complementar nº 135, de 2020) e a definição de um orçamento estratégico (fora do teto de gastos) de longo prazo.
- Discussão e revisão do arcabouço jurídico-institucional da universidade pública e implementação, de fato, da autonomia acadêmica no que tange à gestão financeira de recursos.
- Estratégias que fomentem a efetiva implementação do Novo Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação, aproximando instituições científicas e tecnológicas do ambiente mercadológico.

É claro que discutir e pensar um país como o Brasil, para o avançar destas ideias, exige um entendimento amplo entre os atores da sociedade. Neste sentido, é importante abandonar a dicotomia entre o nacional desenvolvimentismo de cunho Keynesiano e o neoliberalismo do Consenso de Washington. Os países mais desenvolvidos fazem ambos. Os Estados Unidos do liberalismo econômico (livre mercado e livre iniciativa) ao mesmo tempo é o país dos grandes gastos militares e de C&T&I articulados por agências federais com a NASA, o Departamento de Defesa e o Departamento de Energia, entre outras fontes de interação entre as esferas pública e privada para geração de competitividade econômica.

### **Apresentação desta Edição**

Após essa extrapolação, direcionamos nossa atenção à apresentação do número que encerra o volume 6, correspondente ao ano de 2020. O artigo inicial é intitulado “Mulher macho, não senhor! – Um estudo de caso sobre a percepção de gestoras e seus pares a respeito do modelo de gestão feminina”, dos autores Clara Amorim Pontes Correia Lima, Brena Carolina de Oliveira Silva e Joacil Carlos Viana Bezerra, todos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). O trabalho realiza uma análise da percepção das gestoras e seus pares no tocante às características de um modelo de gestão e como o gênero se associa a esse modelo, trazendo uma discussão junto à teoria se o modelo de gestão feminino é impeditivo para o alcance de altos cargos. A questão de gênero na Administração é um tema que a RASI ainda não tinha publicado e que certamente seguirá no nosso radar.

O segundo artigo, “Mensuração do Processo de Cocriação de Valor em Empresas do Setor Bancário Brasileiro”, de autoria de Bruno Valente Zero, Ronaldo de Oliveira Santos Jhuniore e João Maurício Gama Boaventura, da Universidade de São Paulo (USP), discute a criação de valor no setor, temática central no contexto da Administração do século XXI. Para tal, os autores utilizam o modelo DART (diálogo, acesso, risco e transparência) como base da análise dos dados obtidos no Índice de Sustentabilidade Empresarial BM&F-ISE referente a 2017.

Já o terceiro artigo intitulado “Estratégia de aquisição da companhia aérea brasileira Webjet pela brasileira Gol: uma abordagem da metodologia *Strategic Variance Analysis*”, escrito por Carlos Henrique Rocha da Universidade de Brasília (UNB), realiza uma investigação conduzida por meio da metodologia *Strategic Variance Analysis* (SVA) aplicada às companhias aéreas brasileiras decompondo a variância de cada conta do resultado da companhia em efeito quantidade e preço. O trabalho ganha relevância adicional neste momento de crise econômica onde as empresas aéreas estão sendo fortemente impactadas.

O quarto artigo deste número, desenvolvido por Caroline de Souza Fernandes, Armando Araújo de Souza Júnior e Ana Flávia de Moraes Moraes, pesquisadoras da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), tem como título “Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas”. A pesquisa discute os estilos de liderança e as circunstâncias que os influenciam, de acordo com o nível dos líderes na estrutura organizacional de uma organização pública. É bastante comum a discussão de liderança no âmbito das empresas, mas no setor público não é tão difundida e isso reveste este trabalho de interesse.

O quinto artigo foi desenvolvido por um grupo de cinco pesquisadores da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Glauco José Ribeiro Borges, Sandro Vieira Soares, Carlos Rogério Montenegro de Lima, Aléssio Bessa Sarquis e Isabella Ramos Boing. Intitulado “Panorama do uso de métodos quantitativos em pesquisas sobre marketing de relacionamento com egressos”, o artigo descreve o panorama do uso de métodos quantitativos em pesquisas sobre marketing de relacionamento com egressos. Para tal realizou um estudo bibliográfico que da análise de portfólio bibliográfico de vinte artigos sobre a temática publicados até 2018.

Por fim, estamos publicando o artigo desenvolvido por um grupo de pesquisadores da Universidade Federal do Pará (UFPA), a saber Maria Helena Tavares da Silva Guerra, Rodopiano Rocha da Silva Neto e Tais Ribeiro Ranieri, em conjunto com a pesquisadora Úrsula Custódio Gomes, da Universidade Federal do Ceará (UFCE). Intitulado “Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região” conjuga e discute um tema recente e relevante, que é a experiência do “Teletrabalho” em um órgão público. Os resultados encontrados podem ajudar na discussão do trabalho remoto (*home office*) na pandemia e pós-pandemia.

Buscando continuar seu processo de evolução gradativa, a RASI tem como novidades desta edição a ampliação do grupo de editores com a entrada da pesquisadora Sheila Serafim da Silva, professora da Fundação Instituto de Administração, como a nova editora associada. A professora Sheila vem contribuir com seu conhecimento na área de educação gerencial e executiva, metodologias ativas (jogos de empresas), habilidades comportamentais (*soft skills*), educação híbrida e online, entre outras.

Em sequência à comemoração aos cinco anos da revista, ocorrida em maio (ver editorial Amaral et al., 2020) aprovamos a ampliação do Conselho Editorial, com a entrada do professor Márcio Moutinho Abdalla, ex-editor chefe da RASI. Um pequeno reconhecimento

pelos quatro anos de trabalho em que ele esteve à frente na estruturação da revista. Além disso, estamos incorporando ao Corpo Editorial os professores Henry Etzkowitz, presidente da Triple Helix Association (Itália); Riccardo Viale, professor da Università degli Studi di Milano-Bicocca (Itália) e também secretário executivo da Herbert Simon Society; Fernando Almeida, professor da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, pesquisador do INESC-TEC e coordenador do ISPGAYA (Portugal); e Roberto Rivas Hermann, professor associado da Nord Universitet (Noruega). Por fim, também incorporamos ao Corpo Editorial o especialista em parques tecnológicos Josep Miguel Pique Huertas, gestor da La Salle Barcelona - Ramon Llull University (Espanha). São passos iniciais, mas sólidos de um processo de internalização que a RASI trilhará nos próximos anos.

As parcerias com o Seminários em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (SEMEAD) e com o Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (CASI) seguem ativas e novas parcerias estão sendo estabelecidas. A primeira que anunciamos, via este editorial, é com a Associação Brasileira de Economia Industrial (ABEIN), com a qual editaremos um número especial, provavelmente o primeiro do volume 7, em janeiro próximo. Agradecemos à professora Lia Hasenclever, presidente da ABEIN, pelo acolhimento da iniciativa.

Desejamos uma boa leitura para todos!!

Volta Redonda, 1º de Setembro de 2020.

## Referências

- Amaral, M., Fisher, B. B., Carvalho, R. S., Oliveira, V. C. S., & Carraro, E. R. (2020). Editorial: Cinco Anos da RASI – Enfrentando os Desafios da Pesquisa e Publicação Científica no Brasil. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(2), 1-5. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.2.464>
- Amaral, M., Faria, A. F., & Schocair, M. (2020). Assessing the Innovation Environment Of The Research Triangle Region. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(2), 90-111. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.2.386>
- De Negri, F. (2018). Novos Caminhos para a Inovação no Brasil. *Washington, DC: Wilson Center*, 159 p.
- Gala, P., & Roncaglia, A. (2020). Brasil, uma Economia que não Aprende: Novas Perspectivas para Entender o nosso Fracasso. *São Paulo: Edição do Autor*, 243 p.
- Mazzucato, M. (2014). O Estado Empreendedor - Desmascarando o Mito do Setor Público vs o Setor Privado. *Portfolio/Penguin*, 320 p.
- Mintzberg, H. (2014). Administrando Governos, Governando Administrações. *Revista do Serviço Público*, 49(4), 148-163. <https://doi.org/10.21874/rsp.v49i4.403>
- Nogueira, M. A. (1998). As possibilidades da política. Ideias para a reforma democrática do Estado. *Rio de Janeiro: Paz e Terra*.