



COCO DO BABAÇU NA GERAÇÃO DE ENERGIA: UM ESTUDO MATO GROSSO

Carlos Rodrigues da Silva

Geraldino Carneiro de Araújo

Luiz Cesar Campos Domingues

Victor Hugo Nepomuceno Silva

1. Introdução

Com a crise de energia que vem ocorrendo no país nos últimos anos, torna-se necessária a busca e o estudo de novas alternativas de energia. Dentro deste quadro o babaçu vem ganhando destaque como a biomassa, evidenciando plenamente a oportunidade de mais este trabalho no campo das escolhas energéticas de fontes renováveis.

Segundo Nascimento (2004) a queima do babaçu vem crescendo, apresentando-se como uma das melhores alternativas para acelerar a independência energética principalmente nas indústrias, em comparação ao petróleo, carvão mineral e outras fontes não renováveis. Com o babaçu é possível almejar este objetivo, de independência energética, em curto prazo, por meio de um plano integrado, visando o seu aproveitamento total.

Este trabalho se propõe a analisar a utilização do coco de babaçu como matéria prima para queima na substituição do carvão vegetal.

2. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa se caracteriza como descritiva, com uma abordagem qualitativa de três casos. De acordo com Vergara (2009) a pesquisa descritiva apresenta características de uma determinada população, fenômeno e experiência, estabelecendo uma forte ligação entre variáveis e sua natureza. Para Cooper e Schindler (2011) a pesquisa de natureza qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever o significado e não a frequência de certos fenômenos. Foram escolhidas para este estudo três indústrias, uma de tijolos e duas agroindústrias, inseridas nos municípios de Curvelândia e Mirassol d'Oeste

localizados na mesorregião Centro-Sul e na microrregião do Alto Pantanal no estado de Mato Grosso.

Em relação aos procedimentos para coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado com base na revisão bibliográfica (TEIXEIRA, 2002; NASCIMENTO, 2004; CARRAZZA; D'ÁVILA, 2010; DAHMER et al, 2012; PROTÁSIO, 2014). Quanto ao tratamento dos dados, a técnica aplicada foi à análise de conteúdo. Técnica utilizada para analisar dados quantitativos e qualitativos retirados de entrevistas e documentos, utilizados tanto para fins exploratórios quanto de descoberta (VERGARA, 2004).

3. Apresentação dos Resultados e Análise

Sobre os motivos que levaram as indústrias a trocarem a lenha pelo coco do babaçu o sócio do Laticínio expôs que “*Em primeiro lugar nós não temos reflorestamento de eucalipto na região [...], baseado no passado, já se fazia o carvão do babaçu aqui na região, então já tinha o processo de se fazer o carvão e levar para outros estados, esse processo de fazer o carvão estava parado, alguém que mexia com carvão me questionou porque eu não queimaria o coco nas caldeiras, baseado nisso eu mandei buscar uma caminhonete de coco de babaçu e passei a utilizá-lo*”. Nascimento (2004) e Silva, Barrichelo e Brito (1986) contextualizam que o coco do babaçu apresenta grande potencial para se desenvolver e satisfazer as necessidades na busca de novas formas de geração de energia, que substitui parcialmente ou totalmente os derivados de biomassa.

Segundo Nascimento (2004) e Silva, Barrichelo e Brito (1986) as indústrias procuram alternativas na produção de energia, o coco do babaçu com potencial para várias utilidades, destaque para a queima do fruto, que se mostra um excelente carvão com baixo teor de cinzas e enxofre com valores de eficiência na produção de carvão superior a madeiras como eucalipto em alguns usos. Para Putti, Ludwig e Ravazi (2012) a queima do coco tem notável vantagem se comparado ao eucalipto superioridade de 10% em sua composição de carbono tornando-se mais eficiente em sua queima e forma sustentável de produção energética.

As indústrias foram indagadas quanto a uma avaliação do mercado do coco do babaçu. O diretor da Granja fala que “*A nossa região tem de forma natural bastante coco do babaçu e eu vejo que tem muito mercado, principalmente aquelas pessoas que não utilizam o babaçu deveria haver uma conscientização para mostrar os custos financeiros e os benefícios para a*

natureza". Damasceno, Souza, Rocha (2009) e Nascimento (2004) o coco do babaçu pode ser considerado uma matéria orgânica que produz energia renovável, fornecendo combustíveis que são utilizados por indústrias na produção de vapor para as caldeiras. A queima do babaçu vem crescendo, apresentando-se como uma das melhores alternativas para acelerar a independência energética principalmente nas indústrias, em comparação ao petróleo, carvão mineral e outras fontes não renováveis.

Bezzera (2012) diz que nas regiões com abundância de babaçu, é fácil realizar a conversão dos frutos da palmeira em carvão vegetal, podendo ser utilizado em caldeiras de pequenas indústrias para geração de energia, contribuindo com a geração de empregos e diversificação de renda dos catadores de babaçu. Sendo assim, acerca das contribuições para o desenvolvimento econômico o proprietário da Cerâmica afirma que “[...] da forma que é catado o coco, tem várias pessoas aqui na cidade mesmo que não tinha trabalho e hoje está com a opção de catar o coco do babaçu”. O sócio do Laticínio diz que “[...] acionou uma firma que estava adormecida para juntar o babaçu com os catadores, isto tudo gera uma renda para a região e o desenvolvimento econômico”. O diretor da Granja fala que “[...] promove [o desenvolvimento econômico] porque ela vai gerar renda para as famílias, condições melhores para que as famílias possam adquirir bens”.

Segundo Lima (2004) a coleta do babaçu proporciona mudanças econômicas e sociais no ambiente a que está inserido, regiões em que o babaçu se encontra em grande quantidade proporciona a população opções para o desenvolvimento econômico e social na exploração das várias utilidades da palmeira e fruto do babaçu de forma sustentável criando oportunidades de postos de trabalho e desenvolvimento socioeconômico e ambiental.

4. Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo analisar a utilização do coco do babaçu como alternativa energética nas indústrias, para tanto foi realizada uma pesquisa em três indústrias de Mato Grosso. Por pertencer a regiões específicas, o babaçu é muito importante nas regiões em que se faz presente. É evidente que a utilização dessa biomassa para queima contribui de maneira significativa nas pequenas e médias indústrias, seja redução de custos, para o meio social e redução de problemas ambientais.

O babaçu proporciona muitas mudanças no macro, já que várias pessoas estão envolvidas na coleta do fruto para queima e outras atividades de aproveitamento da palmeira e

do fruto. O estudo se limitou a apenas três indústrias da região, apesar de várias outras utilizarem o coco do babaçu para queima e obtenção de energia, grande parte delas esta em fase inicial na queima, portanto algumas delas ainda não utilizam o coco de forma integral na queima não possuindo informações concretas para análise. Para estudos futuros é possível analisar a cadeia do coco do babaçu com foco na relação entre os agentes.

Referências

BEZZERA, T. S. **Estudo da cadeia produtiva da lenha de coco do babaçu e sua importância socioambiental, no município de Curvelândia MT.** 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Geografia) - Universidade do Estado de Mato Grosso, Cáceres/MT. UNEMAT, 2012.

CARRAZZA, L. R.; D'ÁVILA, J. C. C. **Manual tecnológico de aproveitamento integral do fruto do Baru.** Brasília: ISPNE, 2010.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos da pesquisa em administração.** 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DAHMER, A. M.; RAMOS, A. A.; DUTRA, A. G. H.; APARECIDA, E.; SILVA, M.; SILVA, N. C. R.; FRANQUIS, R. Q. **Aproveitamento da biomassa do babaçu para a geração de energia:** um estudo em uma unidade de laticínios de Mato Grosso/MT.

Disponível:

<http://www.ifrocolorado.com.br/download/anais/iisic/Resumo_expandido_Alice_Maria_2.pdf>. Acesso em 10 abr. 2016.

LIMA, P. C. R. O biodiesel e a inclusão social. **Consultoria Legislativa.** Brasília: Câmara dos Deputados, 2004.

NASCIMENTO, U. S. Carvão de babaçu como fonte térmica para sistema de refrigeração por absorção no Estado do Maranhão. **Trabalho final de mestrado profissional.** Campinas, São Paulo, 2004. Disponível:

<<http://acervo.novacartografiasocial.com.br:8088/xmlui/handle/738738/1293>>. Acesso em 25 abr. 2016.

PROTÁSIO, T. P. **Biomassa residual do coco do babaçu:** potencial de uso bioenergético nas regiões norte e nordeste do Brasil. 2014. Disponível:
<http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/2432/2/DISSERTACAO_Biomassa%20residual%20do%20coco%20baba%C3%A7u:%20potencial%20de%20uso%20bioenerg%C3%A9tico%20nas%20regi%C3%B5es%20norte%20e%20nordeste%20do%20Brasil.pdf>. Acesso em 10 abr. 2016.

PUTTI, F. F.; LUDWIG, R.; RAVAZI, A. S. Análise da viabilidade e rentabilidade do uso do babaçu para a produção do biodiesel. **Periódico Eletrônico Fórum Ambiental da Alta Paulista,** v. 8, n. 7, 2012.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

ROCHA, E. P. A; SOUZA, D. F.; DAMASCENO, S. M. Estudo da viabilidade da utilização de briquete de capim como fonte alternativa de energia para queima em alto-forno. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA QUÍMICA EM INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 8, 2009, **Anais**. Uberlândia, MG. 2009.

SILVA, J. C.; BARRICHELO, L. E. G.; BRITO, J. O. Endocarpos de babaçu e de macaúba comparados à madeira de *Eucalyptus grandis* para a produção de carvão vegetal. **Ipef**, v. 34, p. 31-34, 1986.

TEIXEIRA, M. A. Biomassa de babaçu no Brasil. **Proceedings of the 4th Encontro de Energia no Meio Rural**, 2002. Disponível: <<http://www.proceedings.scielo.br/pdf/agrener/n4v1/032.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Palavras-chave: Babaçual, queima, indústria, troca de matéria prima.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

A DINÂMICA ESTRATÉGICA ENTRE PEQUENOS NEGÓCIOS E UMA GRANDE EMPRESA

Danilo Moreira Soares

Morelle Maykon Monteiro Mello

Roberta Conde Santos

Wladislau Guimarães Silva Chalub

RESUMO: Este artigo analisa como a disparidade de recursos molda o relacionamento entre pequenos negócios locais no setor de comércio de móveis a partir da chegada de uma empresa de grande porte em uma cidade no interior do Mato Grosso do Sul. A partir da teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) e a Tipologia de Miles e Snow (1978), busca-se responder a seguinte questão: como pequenos empreendimentos locais respondem estrategicamente à entrada de uma grande empresa no seu setor de atuação? A abordagem dos dados é qualitativa e a pesquisa empírica foi conduzida em um estudo longitudinal. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a pesquisa documental em jornais de circulação local, entrevistas semiestruturadas e *focusgroup* com os gestores das pequenas empresas. Os resultados da pesquisa mostram a relação entre pequenos empreendimentos em três momentos-chave dessa relação: (a) a chegada iminente da grande empresa na cidade; (b) a etapa implantação; e (c) a dinâmica entre as empresas após implantação até o período recente. Esperou-se obter como resultado quanto ao comportamento estratégico será que as empresas se mostrarão em comportamento reativo. E quanto a RBV, a hipótese é que a chegada de uma grande concorrente à cidade foi favorável aos pequenos negócios, pois tornou a cidade em um polo atrativo comercial, não sendo concorrente aos pequenos negócios, mas pelo contrário, trouxe movimento das cidades do entorno e prosperidade aos antigos comerciantes.

Palavras-chave: Comportamento estratégico. *Resource-basedView* (RBV). Tipologia de Miles e Snow. Relacionamento entre pequenas e uma grandes empresa.

1 INTRODUÇÃO

A Teoria da Visão Baseada em Recursos (do inglês, *Resource-basedView*- RBV) foi largamente difundida na década de 1990. Baseia-se em que o crescimento de uma empresa não está relacionado ao mercado no qual ela está inserida, mas nos recursos disponíveis e na forma como a empresa os utiliza (RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011). A pesquisa no tema



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades
ISSN: 2675-4185

RBV focaliza duas questões principais, uma examina a relação entre o desempenho de uma organização com a posse de recursos, capacidades e competências. E na segunda, se a posse destes recursos leva ao desenvolvimento da empresa. Neste sentido, a posse de recursos singulares de uma empresa permite uma vantagem competitiva sobre seus rivais, e quando estes recursos não são imitáveis a vantagem competitiva tende a perdurar por mais tempo (LOCKETT; THOMPSON; MORGESTERN, 2009). Kunc e Morecroft (2010), afirmam que similaridade dos recursos determina o grau de rivalidade dos concorrentes. O ambiente comportamental dos tomadores de decisão, como motivação para agir e capacidade de ação, são importantes uma vez que podem direcionar as respostas e ações dos concorrentes. Reconhecendo que o mercado e recursos são interpretações subjetivas da realidade. A similaridade dos recursos é relevante, uma vez que é o meio que identifica se as organizações estão ou não seguindo estratégias similares.

Na literatura de uma forma geral, o comportamento estratégico segundo a Tipologia de Miles e Snow (1978), as empresas assumem um dos três comportamentos: o defensor, o prospecto, o analista. O quarto comportamento, o reativo, pode ser considerado um fracasso estratégico, ou simplesmente, ausência de estratégia. No mundo globalizado, espera-se que pequenas empresas perante a chegada de grandes concorrentes de cadeias varejistas, tomem suas decisões segundo as estratégias defensora, prospectora ou analista. Isto se deve pela concorrência desleal, uma vez que cadeias de lojas possuem melhores condições de vendas tanto em preços (compras em grandes quantidades) quanto em facilidades em pagamento. Tomar decisão de qual comportamento estratégico adotar pode significar sucesso, perpetuidade ou falência.

Utilizando-se das origens da vantagem competitiva, nas quais devem partir de uma investigação, para aprimorar a compreensão do como e porque algumas organizações apresentam melhor desempenho do que outras (KUNC; MORECROFT, 2010), partimos para este estudo empírico, criado a partir da observação do setor de comércio moveleiro de uma cidade do interior, que mesmo após a chegada de uma grande concorrente de uma cadeia varejista, os comerciantes tanto mantiveram seus negócios quanto prosperaram. A presente pesquisa tem por objetivo analisar como a disparidade de recursos molda o relacionamento entre pequenos



negócios locais no setor de comércio de móveis à chegada de uma grande empresa, a partir das respostas estratégicas dessas pequenas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos em Estratégia se desenvolveram na tentativa de explicar e apresentar as organizações formas para conquistar vantagens competitivas sustentáveis. Eles contaram com diversas contribuições que advêm de inúmeras fontes e correntes de pensamento, mas tem havido um enfoque particular nos últimos anos numa corrente ainda emergente: a RBV - Resource-basedView (WRY; COBB; ALDRICH, 2013).

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV- *RESOURCE-BASED VIEW*)

Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011), afirmam que o crescimento de uma empresa não está relacionado ao mercado no qual ela está inserida, mas nos recursos disponíveis e na forma como a empresa os utiliza. Este é justamente o conceito da Visão Baseada em Recursos. E o que diferencia uma empresa da outra em ter sucesso e prosperar ou não, é a utilização destes recursos criando uma vantagem competitiva. Quando as organizações são capazes de criar novas formas e inovar vantagens competitivas frente às reconfigurações tanto interna quanto externas, desenvolve-se as capacidades dinâmicas.

O termo “dinâmica” é a capacidade de inovar as competências e adequá-las ao ambiente em mudanças, o ritmo das mudanças tecnológicas é rápido (MARTINS et al., 2014). Para Sollosy (2013, p. 5), “enfatizam o gerenciamento do desenvolvimento das capacidades e combinações inimitáveis de organização, funcional e habilidades técnicas”, refere-se à capacidade das organizações em renovar suas competências ou de manter o ritmo em ambientes de negócios mutáveis. Já o termo ‘capacidade’ foca na gestão estratégica para adaptar, integrar e reorganizar as habilidades funcionais e os recursos, assim capacidades dinâmicas são as rotinas estratégicas das organizações, são as capacidades de sentir e modificar as oportunidades e ameaças (SOLLOSY, 2013; MARTINS et al., 2014).



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Para entender o RBV é necessário primeiramente definir o que são recursos. Hall (1992), inicialmente os classifica em ativos tangíveis, que são recursos físicos, como equipamentos ou matérias-primas e em ativos intangíveis, recursos não-físicos, como por exemplo, propriedade intelectual, patentes, marcas registradas ou direitos autorais. Recursos intangíveis como *know-how* dos empregados, distribuidores, fornecedores e a cultura organizacional podem ser considerados como habilidades para as organizações.

Então o RBV ou Visão Baseada em Recursos tem como objetivo elucidar a vantagem competitiva a partir dos recursos e competências usados por uma organização para se destacar diante seus competidores (INGRAM; YUE, 2008). A importância da RBV de uma empresa foi tema de uma edição especial no fórum de pesquisa no Journalof Management em 1991, editado por Jay Barney, os artigos publicados neste fórum ajudaram a entender as fontes de vantagem competitiva das organizações, foi discutido os recursos e as capacidades como algo tangíveis e intangíveis; as habilidades de gerenciamento das organizações; rotinas; entre outras. A proliferação das pesquisas no tema, a partir de 1991, deu o passo da introdução para a fase de seu crescimento. Ainda nesta década as pesquisas avançaram para elementos chaves da RBV o que foi o suficiente para vencer prêmio anual do Academyof Management Journal. A maturidade da teoria foi atingida 20 anos após o fórum especial, quando a pesquisa baseada em recursos se assemelha mais a uma teoria do que uma visão. Neste sentido, a RBV estava evoluindo como uma teoria. Hoje esta teoria é reconhecida como uma das teorias mais promissoras para explicar as relações entre organizações (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011).

2.2 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO, SEGUNDO A TIPOLOGIA COMPETITIVA DE MILES E SNOW

Enquanto estratégias corporativas dizem respeito a decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar, estratégias competitivas relacionam-se ao modo como a organização compete em determinado negócio estratégia (DESARBO et al., 2005).

Miles e Snow (1978) desenvolveram um modelo de processo adaptativo no qual eles denominaram “Ciclo Adaptativo” e sua pesquisa consistiu, fundamentalmente, em responder



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades
ISSN: 2675-4185

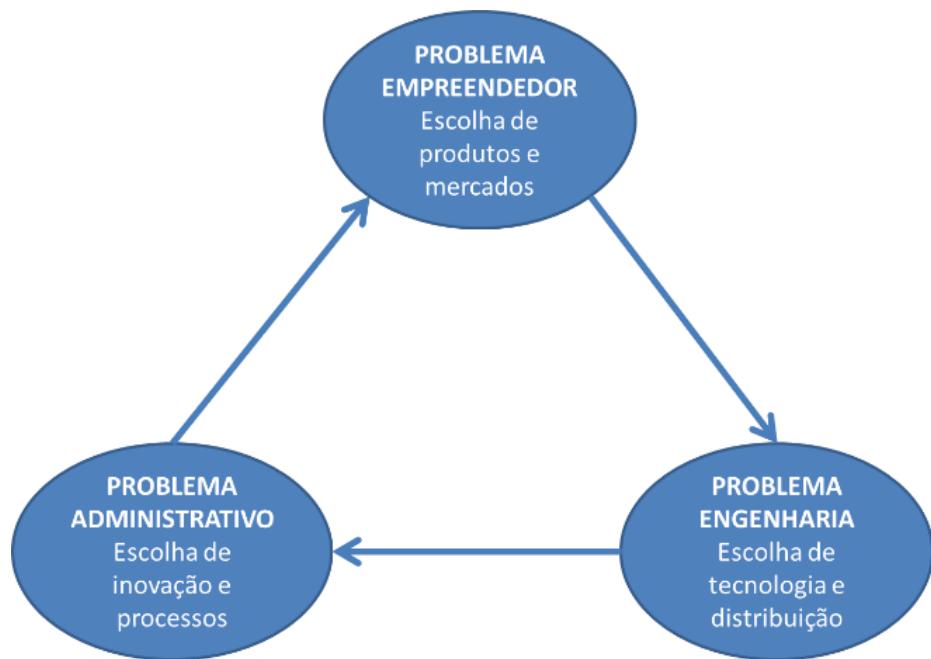
como as organizações movem-se dentro desse círculo, ou seja, quais estratégias as empresas usam para solucionar seus problemas organizacionais? A tipologia proposta classifica as organizações, em quatro categorias estratégicas adaptativas distintas, que são: defensores, prospectores, analisadores e contra-atacantes. Para Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011), os três primeiros configuram estratégias propriamente ditas e o último, também conhecido como reativo, o consideram como fracasso estratégico. E Sollosy (2013) considera como falta de estratégia consistente. Mas Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011), afirmam que não há um consenso no que se refere a relacionar recursos e tipos estratégicos.

Quanto aos achados de Desarboet al.(2005; 2006), que avaliaram cinco capacidades no setor de materiais de construção da região de Joinville – SC, examinando tipos estratégicos e respectivos contextos ambientais, encontraram: capacidades tecnológicas; capacidades de tecnologia da informação; capacidades de orientação de mercado; capacidades de marketing e capacidades de administração. Os resultados obtidos por Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011) diferem dos encontrados por outros autores. O perfil estratégico encontrado por estes foi o defensor, logo, com características de permanência e não de inovação estratégicos perpétuos, pois na verdade significam ausência de comportamento estratégico claro. Deve-se deixar claro que não é um tipo estratégico ideal, existe sim perfil de segmento e contexto específico que vão influenciar na tomada de decisão de usar uma tipologia ou outra.

Para Desarboet al.(2005) em segundo lugar, foram as reativas, que não podem ser considerados como comportamentos e seu trabalho está cunhado em três ideias centrais: (1) o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais - construção (*enactment*) do ambiente; (2) escolhas estratégicas feitas pela administração da empresa dão forma à estrutura e aos processos organizacionais; e (3) processos e estrutura condicionam a estratégia.

Miles e Snow (1978) apresentaram categorias de estratégia competitiva, que distinguiria as organizações conforme a suas respostas apresentadas aos três problemas do ciclo adaptativo que estão intimamente ligados: problema empreendedor, de engenharia e administrativo. A figura a seguir ilustra de forma esquemática este ciclo (GIMENEZ et al., 1999).

Figura 1 - Ciclo Adaptativo de Miles e Snow



Fonte: Adaptação de Gimenez et al. (1999).

Comparando o ciclo adaptativo com tipos estratégicos, Gimenez et al. (1999) propôs o seguinte quadro a seguir:

Quadro 1- Comparativo Ciclo adaptativo e tipos estratégicos

		TIPOS ESTRATÉGICOS			
CICLO ADAPTATIVO	DIMENSÕES	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor	Domínio de produtos e mercados	Cuidadosamente focado	Expansão contínua	Cuidadosamente ajustado	Transitória
	Crescimento	Penetração cuidadosa	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva	Mudanças apressadas
Problema engenharia	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única e focal	Tecnologias múltiplas	Tecnologias inter-relacionadas	Tecnologias mutáveis



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Problema administrativo	Planejamento	De dentro para fora	Busca de problemas e oportunidades	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises
	Controle	Centralizado	Desempenho no mercado	Métodos múltiplos	Evitar problemas

Fonte: Gimenez et al. (1999)

Essa tipologia de Miles e Snow (1978) especifica a relação entre estratégia, tecnologia, estrutura e processos, com o objetivo de analisar toda a organização, em todas as suas áreas, divisões e setores, possibilitando uma interação dinâmica desta com o ambiente. O ambiente organizacional é bastante complexo e mutável e uma única tipologia não é suficientemente completa para descrever a empresa. Porém, cada organização observada apresentou características predominantes de uma das quatro tipologias, o que permite avaliá-las dentro de cada classificação.

Uma análise comparativa de modelos estratégicos, a tipologia de Miles e Snow proporcionou um ajuste melhor quando comparado com Mintzberg para dados em varejo simulado, no entanto, no ambiente real não se pode afirmar que esse fenômeno se repete. A estrutura Miles e Snow tem sido explorado no meio acadêmico e na estratégia prática, cada tipo é determinada e baseada na relação da empresa ao ambiente competitivo (MOORE, 2003).

Com o objetivo de investigar o comportamento estratégico das empresas varejistas real no nível corporativo Moore (2003) conclui que o enquadramento de Miles e Snow é efetivo na explicação de tipos estratégicos no setor varejista, quando realizada em uma determinada indústria, os três arquétipos devem funcionar de forma consistente, enquanto o tipo de reator deve ser executado de forma inconsistente, do ponto de vista prático, os resultados indicam que os tipos de Miles e Snow estão operando dentro do setor varejista (MOORE, 2003).

A Estratégia Defensiva, segundo Ghobadian (1998), é característica em empresas que procuram localizar e manter uma linha de produtos ou serviços com foco muito estreito, protegendo seu domínio com preços competitivos ou qualidade de produto/serviço. Geralmente atuam em indústrias estáveis, não se preocupando em buscar novas oportunidades no ambiente, mas sim em ter eficiência e tecnologia direcionadas para seu foco restrito. De acordo com Miles e Snow (1978), as organizações de Estratégia Defensiva que apresentam essa característica



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades
ISSN: 2675-4185

deliberadamente promovem e mantém um ambiente para o qual uma forma estável de organização é apropriada. Estabilidade é a palavra principal que define as organizações pertencentes a essa tipologia. É difícil para os concorrentes desbancar esse tipo de organização de seu pequeno nicho na indústria, mas uma grande mudança no mercado pode ameaçar sua sobrevivência. Apresentam ainda como característica o fato de terem escolhido um domínio de mercado de produto estreito. Sendo assim, a organização defensiva investe uma grande quantidade de recursos na resolução do problema de como produzir e distribuir bens ou serviços tão eficientemente quanto possível. Outra consideração importante acerca desta tipologia é que esta estratégia organizacional é ideal para manter a estabilidade e eficiência, mas não é bem adequada para identificar e responder a novas oportunidades de produto ou mercado.

Na Estratégia Prospectiva o grupo é formado por empresas que mantêm uma posição competitiva agressiva. Ao contrário da tipologia defensiva, a principal capacidade das organizações prospectoras é a de encontrar e explorar novas oportunidades de produto e mercado continuamente e ampliando sua linha de produtos e serviços. Elas tendem a ser as pioneiras, assim seu foco está na inovação e não na eficiência. O desempenho é avaliado de acordo com o *marketshare* e o volume de vendas, entre outros. Nas organizações prospectoras, a inovação e desenvolvimento de novos de produtos e de mercado protegem a organização de um ambiente em mudança, mas ao mesmo tempo faz com que esta fique sujeita a baixa rentabilidade e à sobrecarga de seus recursos. A Tipologia Prospectora é ideal para manter a flexibilidade e a eficácia em relação à produção, mas pode, também, subutilizar e desviar seus próprios recursos, o risco dessa estratégia é alto, pois a não aceitação de um novo produto pode significar prejuízos significativos (MILES; SNOW, 1978).

Em relação à Tipologia Analítica, trata-se da única combinação entre as tipologias Defensiva e Prospectora e representa uma “via alternativa” entre as duas estratégias descritas anteriormente. Miles e Snow (1978, p.555) descrevem que a Organização Analítica tenta minimizar o risco e maximizar as oportunidades, visando ao lucro, sendo assim, os autores analisam que trata-se de uma combinação dos pontos fortes das tipologias defensiva e prospectora em um único sistema. “A palavra que melhor descreve a Tipologia Analítica é ‘manter-se em equilíbrio’. Os autores detalham que a Organização Analítica movimenta-se entre



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades
ISSN: 2675-4185

novos produtos e novos mercados mas somente após sua viabilidade ser demonstrada; este tipo de organização deve aprender como alcançar e manter o equilíbrio entre demandas conflitantes e estabilidade tecnológica. Afirmam ainda que apresentam baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento combinado com imitação de produtos comprovadamente bem-sucedidos, o que minimiza o risco, no entanto a estratégia deve estar equilibrada entre estabilidade e flexibilidade. O modelo de Tipologia Analítica é ideal para equilibrar estabilidade e flexibilidade, mas se este equilíbrio for perdido, pode ser difícil restaurá-lo. Sollosy (2013, p. 4) afirma que “os prospectores tendem a ser mais inovadores e a buscar novos mercados”.

Para Ghobadian (1998), a Estratégia Analítica é uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectivas. Essas empresas operam com base em produtos/serviços já estabelecidos, procurando agregar novos produtos e serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas da indústria. Essas empresas são também chamadas de “imitadores criativos” por absorverem e melhorarem inovações dos concorrentes. É o que Sollosy (2013, p. 4) chama de “*second-but-better*”, da tradução literal “segundo, mas melhor”, ou seja, a partir de algo já criado, é feito de uma melhor forma (tradução dos autores).

Analisando os quatro tipos estratégicos, podem-se selecionar três, como formas estáveis de uma organização: defensiva, prospectora e analítica. Quando ocorre o alinhamento entre a estrutura e processos, qualquer uma dessas estratégias produz resultados satisfatórios. Caso contrário, quando não ocorre o alinhamento, caracterizando formas instáveis de organização é denominado de formas reativas (HAMBRICK, 2003). Portanto a estratégia reativa (SOLLOSY, 2013) ocorre em organizações tendenciosamente não tão bem-sucedidas, isto porque apresentam o não alinhamento das estratégias com as mudanças de ambientes competitivos. O que Miles e Snow (1978) explicariam melhor como ser uma espécie de não-estratégia, por não possuírem nenhum plano coerente para competir na indústria ou mecanismos e processos para se adaptarem ao mercado. A abordagem típica desse grupo é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importante e/ou manter a lucratividade. Cabe complementar que, a menos que uma organização exista em um ambiente protegido como, por exemplo, uma indústria monopolista ou altamente regulamentada, será inviável para a empresa comportar-se de maneira reativa indefinidamente. Em algum momento



será necessário o movimento em direção a uma das outras estratégias, seja Defensora, Prospectora ou Analítica.

Por fim, de acordo com Miles e Snow (1978), o Ciclo Adaptativo Reativo consiste em responder inapropriadamente às mudanças ambientais e de mercado, dessa forma, as Organizações Reativas apresentam um mau desempenho como resultado e, em seguida, relutam em agir agressivamente no futuro. Assim, trata-se de uma estratégia residual, que surge quando uma das outras tipologias estratégicas são indevidamente executadas.

3 METODOLOGIA

Este trabalho utilizará a pesquisa aplicada, julga característica desta pesquisa uma vez que será oportunizado as contribuições gerenciais para os cooperados do objeto de pesquisa. A pesquisa aplicada é projetada para “aplicar suas descobertas a um problema específico existente” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 27). Ela busca a solução de problemas, negativo como correção de dívidas ou positivamente como uma oportunidade (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A abordagem escolhida para compreender a dinâmica estratégica de pequenos comerciantes frente a chegada de uma grande empresa será a qualitativa. O método qualitativo para Collis e Hussey (2005) é mais subjetivo por examinar e refletir as percepções do pesquisador que obtém um entendimento dos trejeitos sociais e humanos. Abordagem qualitativa é bastante utilizada para coleta de dados na área de estudos organizacionais. A sua ênfase está fundamentada na compreensão e conhecimento tácito (YIN, 2015).

Este trabalho abordará a pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva descreve comportamento dos fenômenos a ser estudada usada para obter informações e identificar as características de um problema qualquer (COLLIS; HUSSEY, 2005). Um estudo descritivo é popular em pesquisas em administração por sua “versatilidade entre várias disciplinas” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.31). Os estudos descritivos buscam especificar as características de um fenômeno podendo descrever tendência de uma organização (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades
ISSN: 2675-4185

Esta pesquisa abordará o estudo de multicasos, uma vez que terá como foco microempresas e empresas de pequeno porte. O estudo de caso ou de multicasos é uma análise ampla de um fenômeno que reúne informações detalhadas e gera um conhecimento profundo do elemento estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005). Estudo de multicaso é uma modalidade amplamente utilizada em ciências sociais e humanas, é um estudo profundo e exaustivo de alguns objetos que permite detalhar o seu conhecimento (HAIR et al., 2005).

O estudo será o longitudinal com recorte temporal da pesquisa longitudinal ao longo do tempo. Três momentos serão estudados: a chegada da empresa de grande porte na cidade; a fase pós-implantação e os dias atuais. Para tal, serão feitas análise documental de dados secundários extraídos de reportagens da região nos três momentos e entrevistas com os proprietários das micro e pequenas empresas.

Os dados primários serão coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas com os representantes das micro e pequenas empresas. Dentre todas as técnicas de coleta, a entrevista apresenta maior flexibilidade, podendo caracterizar diversas formas, como informal, focalizada, estruturada parcialmente e totalmente estruturada, podendo esta ser confundida com formulários. A entrevista com abordagem qualitativa é íntima, flexível e aberta, é uma reunião para troca de informações, podendo ainda ser estruturada, semi-estruturada ou não estruturada. As entrevistas semi-estruturadas “se baseiam em um roteiro de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem liberdade de fazer outras perguntas para precisar conceitos ou obter mais informações”. As entrevistas normalmente são abertas como piloto e logo vão se estruturando conforme o caminhar da pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 425).

A pesquisa utilizará a análise de conteúdo como técnica de análise, a fim de comparar as teorias estratégicas com a reação das empresas de pequeno porte com a chegada de uma gigante no setor moveleiro. Esse tipo de análise abrange 3 etapas básicas: (1) pré-análise (2) Exploração do material (3) tratamento dos dados e interpretação. “A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2012, p.9)

No processo qualitativo a coleta e análise dos dados acontecem praticamente ao mesmo tempo, os principais objetivos da análise de dados qualitativos é dar estrutura dos dados,



descrever experiência de pessoas estudadas, compreender profundamente o contexto, explicar ambientes, relacionar os resultados com teorias existentes e reconstruí-las se for o caso (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A análise de conteúdo inicial verifica a frequência de palavras e expressões, é um processo manual e demorado, no entanto hoje há vários softwares que tornam essa tarefa muito mais simples, o final muitas vezes é usado para quantificar os dados qualitativos (HAIR et al., 2005)

A análise de conteúdo é uma maneira de transformar um texto em variáveis numéricas para análise, assim o material coletado é codificado através de uma palavra-chave, caractere, item ou tema chamados de unidades de códigos. Cria-se uma moldura de codificação, listando as unidades de códigos permitindo uma análise de cada item comunicável acrescentável ao eixo horizontal. “um método formal para análise de dados qualitativos”, está associada a um método positivista (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 240).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Apresentações dos Dados

4.1.1 Identificação das empresas

A pesquisa foi feita em 3 empresas de pequeno porte próxima a grande empresa, para melhor compreensão dos dados pesquisados, as empresas de pequeno porte foram codificadas em A, B e C e a empresa de grande porte foi codificada em X.

A empresa A é uma das empresas mais antigas da cidade, o entrevistado tem aproximadamente 47 anos como empreendedor, e começou com vendas de discos e em 1985 começou a trabalhar com moveis e eletrodomésticos, essa empresa fica ao lado da empresa X e emprega 14 pessoas.

A empresa B iniciou suas atividades no ramo à pelo menos 50 anos, o entrevistado é proprietário do empreendimento a 20 anos e sempre trabalhou no ramo de moveis e



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades
ISSN: 2675-4185

eletrodomésticos, a distancia com a empresa X é de aproximadamente 100 metros e emprega 4 pessoas.

A empresa C iniciou as atividades a 12 anos no ramo de moveis e eletrodoméstico, o entrevistado é o proprietário do empreendimento desde então e tem outras atividades no agronegócio alem da empresa propriamente dita, a distancia com a empresa X é de 4 esquinas e emprega 4 pessoas.

4.1.2 Chegada iminente da empresa na cidade

Todas as empresas estudadas souberam da chegada da empresa X antes da implantação de fato, e houve uma preocupação generalizada entre os comerciantes de pequeno porte, “pensamos que íamos perder muitas vendas para a empresa X” (Empresa C). Houve poucas mudanças nas empresas, por exemplo, algumas passaram a financiar seus moveis e eletrodomésticos e dividir em ate 12 vezes coisas que antes não ocorria, fizeram promoções, baixaram os preços e até mudança de foco, “deixamos de vender alguns moveis e eletrodomésticos e passamos a focar só em colchões de alta qualidade” (empresa C). Com a chegada iminente da empresa X toda essa ansiedade gerou respostas por parte das pequenas empresas, cada uma individualmente, não houve nenhum tipo de reunião para debater ou algum tipo de iniciativa de trabalho em conjunto, para as empresas A, B e C nesta fase de descoberta da vinda da empresa X eles tinham a visão que seria negativo para a cidade.

4.1.3 A etapa de implantação

Depois dos ânimos a flor da pele, finalmente a instalação da empresa X aconteceu na cidade, não houve nenhum tipo de dificuldade, e as preocupações já estavam amenas,e ainda no primeiro dia de implantação e por surpresa de todos as vendas dobraram para as empresas (A,B e C) eles atribuíram esse aumento de vendas as pessoas que vieram de outras cidades vizinhas conhecer a empresa X, e pessoas que estavam esperando a inauguração da empresa X, esses clientes visitaram a empresa X e os que pesquisaram preço compraram nas pequenas empresas uma vez que a relação custo x beneficio dos produtos vendidos pelas empresas A. B e C eram melhores, e os benefícios como entrega no mesmo dia, financiamento dos moveis, atendimento



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades
ISSN: 2675-4185

especializado ‘direto com o dono’ foram encontrados nas empresas pequenas, assim muitos clientes passaram a comprar nestas empresas de pequeno porte.

O aumento de vendas também foi atribuído na flexibilidade que as pequenas empresas tem na hora de negociar um produto. Na empresa X o preço de um produto é fixo ou dividido em 10 pagamentos e nenhuma flexibilidade estava disponível para o cliente, as pequenas empresas sabendo disso viram a oportunidade e passaram a baixar seus preços. “eu aumentei as vendas depois que eles chegaram, as pessoas vão na loja X e veem uma geladeira por R\$ 2.000,00, eu sou flexível o suficiente para vender por R\$ 1.990 e então fecho a venda” (empresa A).

4.1.4 Dinâmica entre as empresas após implantação até período recente

Quando passou a primeira semana de euforia das vendas devido a instalação da grande empresa (X), as empresas A, B e C não investiram muito mais em publicidade do que já haviam fazendo antes da chegada da grande empresa, logo, o mercado passou a ser dividido com a empresa X, assim sendo as vendas caíram, no entanto não podemos atribuir a queda das vendas somente pela chegada da empresa X, mas por vários outros fatores como crise econômica e política que o país viveu nos últimos anos. Para tentar melhorar as vendas a empresa B reformou toda estrutura, a empresa C, que tinha 2 lojas fechou 1, e a empresa A não passou por nenhuma reforma ou mudança significativa. Todas as empresas passaram, nesta fase, a financiar seus produtos em pelo menos 12 vezes. Com objetivo de se manter no mercado, as empresas B e C mudaram o foco e deixaram de vender os mesmos produtos que a empresa X e se especializaram, “passei a vender somente colchões de alta qualidade” (empresa C), “passei a comprar produtos de marca diferente da empresa X, pois não consigo concorrer, o preço que pago para o fornecedor é o mesmo que eles vendem aqui para o consumidor” (empresa B).

Mesmo com a queda nas vendas, os comerciantes no ramo de moveis e eletrodoméstico viram a chegada da empresa X como positiva, uma vez, que trouxe clientes que antes não compravam na cidade.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Após algum tempo de implantada a empresa X todas as empresas (A, B e C) mudou a forma de financiamento dos produtos, alguns terceirizaram o financiamento (Empresa A) e outros optaram por ser o próprio financiador dos seus produtos (Empresa B e C).

A proximidade do cliente com o proprietário reflete em uma maior flexibilidade nos preços nas formas de pagamento e na logística dos produtos negociados, e isso foi levantado por todas as empresas estudadas como um recurso de competência exclusiva das pequenas empresas e que a empresa X não poderia alcançar. Atualmente a empresa X não trás mais sentimentos de preocupação entre os pequenos empreendedores.

5 CONCLUSÕES

Observa-se que os empreendedores locais sentiram-se ameaçados quando soube da iminente chegada de uma grande corporação concorrente, a empresa X, não houve uma proatividade como resposta inicial, no entanto, após a instalação da concorrente de vultoso porte as pequenas empresas se pautaram na reestruturação estratégica.

Umas das estratégias adotadas pelas empresas analisadas foram de rever as marcas e produtos até então vendidos, e tentar negociar o custo com os fornecedores, considerando o preço de venda da empresa X. Os fornecedores que não adaptaram o custo à nova realidade foram descartados e substituídos por produtos de marcas diferentes.

Uma das vantagens competitivas dos empreendedores locais foi à lida direta com o cliente, indicando melhor credibilidade e poderes de negociação, enquanto na empresa de grande porte, os clientes são apenas números e a burocracia na hora de fechar a venda se torna uma desvantagem competitiva, uma vez, que depende das diretrizes da matriz para negociação.

Não se nega que a vantagem de recursos da grande empresa é desproporcional, optando, os pequenos empresários a mudarem as marcas de seus produtos para conseguir se manter no mercado.



REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; KETCHEN JR, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalization or decline?. **Journal of management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de Lucia Simonini. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DESARBO, W. S.; ANTHONY DI BENEDETTO, C.; SONG, M.; SINHA, I. Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47-74. 2005.
- GHOBADIAN, A. Evaluating the applicability of the miles and snow typology in a regulated public utility environment. **British Journal of Management**, 15 sep. 1998, s71-s84.
- HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMQUEL, P. **Método de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic management journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.
- INGRAM, Paul; YUE, Lori Qingyuan. 6 Structure, Affect and Identity as Bases of Organizational Competition and Cooperation. **Academy of Management Annals**, v. 2, n. 1, p. 275-303, 2008.
- KUNC, Martin H.; MORECROFT, John DW. Managerial decision making and firm performance under a resource- based paradigm. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 11, p. 1164-1182, 2010.
- LOCKETT, Andy; THOMPSON, Steve; MORGESTERN, Uta. The development of the resource- based view of the firm: A critical appraisal. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 9-28, 2009.
- MARTINS, T. S.; KATO, H. T.; MARTINS, R. R. R.; SILVA, E. D. Um quadro analítico para a tipologia e capacidades dinâmicas de miles e snow. **RIAE - Revista Ibero-americana de estratégia**. v. 13, n. 1, jan-mar 2014. p. 22-33.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562. 1978.
- MOORE, M. Towards a confirmatory model of retail strategy types: an empirical test of miles and snow. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 5, p. 696–704. 2003.
- RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 18, n. 1, p. 175-192. 2011.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

SAMPIERI; R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. B. **Metodologia de pesquisa.** Tradução de Daisy Vaz de Moraes. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SOLLOSY, M. D. **A Contemporary Examination of the Miles and Snow Strategic Typology Through the Lenses of Dynamic Capabilities and Ambidexterity.** Tese. KennesawStateUniversity. 1 abr. 2013. 165p.

WRY, Tyler; COBB, J. Adam; ALDRICH, Howard E. More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. **Academyof Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 441-488, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

ANÁLISE DA CERTIFICAÇÃO ISO 14001: UM ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO, MANUTENÇÃO E RENOVAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA

Antonio Augusto Pinto Junior

Carlos Rodrigues da Silva

Geraldino Carneiro de Araújo

Rafael Faria Silva

1. Introdução

No século XX cresceu a preocupação das empresas em relação à questão ambiental, essa evolução ocorreu principalmente decorrente do desenvolvimento econômico (BORGES, 2014), as organizações começaram a ver a questão ambiental como uma forma de conseguir competitividade no mercado (SANTOS; PORTO, 2013). Sobre a conscientização, Layrargues (2000) descreve que o consumidor tem ido além do preço qualidade, buscando ver no produto a interação com o meio ambiente. De forma estratégica, o gestor tem que reduzir as consequências da produção e dos produtos sobre a natureza fazendo a atrair mais clientes possibilitando um crescimento nos seus resultados (GOLDSCHMIDT, 1997).

Sendo assim, percebe-se a implantação da ISO 14001 é como uma forma de comprovar suas ações ambientais, com o objetivo de orientar e estabelecer uma política que leve a empresa para um desenvolvimento sustentável, seguindo as conformidades da norma (ABNT, 2004; OLIVEIRA; SERRA, 2010). As empresas precisam investir em novas tecnologias para modernizarem suas linhas de produção, na busca de produtos e processos mais sustentáveis e de qualidade, assim elas buscam certificações com reconhecimento mundial, como a ISO 14001, a qual possibilita a empresa a escolher os rumos que irão tomar para obtenção e adequação as normas (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2010).

A adequação à norma ISO 14001 auxilia aos gestores à implementação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) de modo a promover a sustentabilidade e informar os *stakeholders* sobre o desempenho ambiental da organização (GOLDSCHMIDT, 1997). A adoção de um SGA, tal como a ISO 14001, se tornou estratégico com o aumento da conscientização das pessoas e consequente pressão social as organizações, além de aspectos socioeconômicos (OLIVEIRA; SERRA, 2010). Diante do exposto o presente trabalho se



dispõe a analisar a implantação, manutenção e renovação da ISO 14001 em uma organização.

2. Procedimentos Metodológicos

Para a realização deste artigo utilizou-se uma abordagem qualitativa, que por se tratar de uma pesquisa que exigem uma abordagem muito próxima do pesquisador com o meio pesquisado, por isso a importância de relatar de forma descritiva o objeto estudado (LÜDKE; ANDRÉ, 1986; GODOY, 1995). Para obter a resposta da problematização foi feito um estudo de caso, com o objetivo de estudar um objeto mais a fundo (VENTURA, 2007). O estudo foi realizado em uma empresa Alfa. Que se trata de uma empresa de médio porte, do ramo metalúrgico na fabricação de peças para diversas montadoras, o qual se implantou, manteve e renovará a certificação ISO 14001.

A coleta de dados foi por meio de entrevista com o Gestor de qualidade e meio ambiente. O tratamento dos dados foi de acordo com a análise de conteúdo, uma técnica para estudar e analisar determinado assunto, conteúdo, contexto, discurso de ator, e ou autores, aplicada em qualquer forma de comunicação (MARTINS, 2016).

3. Resultados e Discussões

A empresa estudada é uma metalúrgica, trata-se de uma empresa de médio porte no interior de Mato Grosso do Sul, atua no setor automobilístico com a fabricação de peças em aço, latão, inox, cobre, forjadas, estampadas e usinadas, como componentes de câmbio, peças como flanges, anéis, mancais, pinos e travas; peças manuais como, martelos; soquetes; chaves de roda e pino reboque; e macaco de elevação, conta com 98 funcionários, e esta alocada em dois galpões próprios. Possui certificação em três normas: a ISO TS, voltada para o setor automobilístico; ISO 9001, para a gestão da qualidade, e a ISO 14001, da gestão ambiental. Por possuir estas certificações consegue atender a diversos consumidores, que são as principais montadoras de automóveis, utilitários, tratores, ônibus e caminhões.

Sobre a implantação da ISO 14001 o entrevistado expõe que “*O fator principal foi à exigência do cliente [...]*” (Gestor), as exigências do mercado e manter uma competitividade são os principais motivos para buscar a certificação da ISO 14001. A empresa tem a visão de ser a fornecedora classe mundial em ferramentas para veículos leves e pesados e nos seus valores para com os clientes como, excelência no atendimento; longa relação com os fornecedores; integridade; compromisso com a ética e a verdade; respeito à comunidade e o

mais importante à preservação do meio ambiente. “*Por trás da exigência das montadoras tem o interesse principal, que a ISO 14001 faz com que a empresa fique ligada nos requisitos legais [...]”* (Gestor). A implantação da norma trouxe status para empresa, como uma organização sustentável, obteve o reconhecimento dos seus clientes, os quais exigiu uma postura ambiental responsável, porém teve um aumento nos custos, mudanças na cultura operacional, treinamento do pessoal, controle operacional, a coleta coletiva, o reconhecimento entre os consumidores, visto pelo gestor como algo positivo.

Sobre o custo da implantação e manutenção o entrevistado coloca que “[...] tem o custo de certificação, tem que contratar um órgão certificador, isso varia de R\$30.000,00 no período de três anos, um de certificação e depois mais dois de manutenção [...] , vamos falar que o custo de um ciclo seria hoje um valor de R\$40.000,00 a R\$50.000,00, isso só de certificação [...] , tudo gira em torno de R\$100.000 por mês” (Gestor). E para manter a ISO 14001 é preciso “[...] treinamento, principalmente treinamento de mão de obra [...]” (Gestor) em especial quanto à coleta seletiva de materiais, uma vez que os funcionários não foram ambientalmente educados ao longo de suas trajetórias. A norma trouxe uma questão de status e reconhecimento perante os clientes, foi necessária implantação de novos controles operacionais e reciclagem de resíduos sólidos, com isso obtiveram alguns custos inerentes, em especial em relação ao sistema de coleta seletiva, controle de fumaça dos veículos, a destinação correta de resíduos perigosos contaminados. Além disto, a certificação exigiu mudanças na cultura organizacional e capacitação aos funcionários, pois a mudança só foi concretizada com o envolvimento de todos os colaboradores.

A empresa estudada não renovou a certificação em 2016 devido à necessidade de “[...] reduzir custo” uma vez que o “[...] faturamento caiu drasticamente, então assim existem duas certificações que são obrigatórias para as montadoras [...] a ISO TS, que hoje mudou o nome para ISO IATF 16949, e a ISO 14001 [...]. Dentro de uma hierarquia de prioridades das exigências dos clientes a IATF [...] é mais necessária [...] e fizemos um acordo para que durante 5 anos retomar a certificação da ISO 14001” (Gestor). Observação IATF é a sigla para *International Automotive Task Force*.

A empresa analisada, de acordo com o gestor, teve a certificação por causa da pressão dos consumidores que exigiam a ISO 14001, sendo assim, para poder se diferenciar no mercado a empresa optou pela adequação a norma. Entretanto, não obtiveram resultados satisfatórios de suas receitas, e, portanto, não renovaram a certificação, mas isto está no

planejamento da organização. Há interesse em renovar a certificação ISO 14001, “[...] não só interesse, como a obrigação [...]” (Gestor). E não há necessidade de adequações na empresa para essa renovação: “[...] o nosso sistema já esta montado, claro que quando você parte por uma auditoria você tem que dar uma refinada, mas, por exemplo, quando eu falo sistema montado, nossa licença que é um requisito legal esta em dia, nossos resíduos dentro da fábrica é condicionado corretamente, a parte documental também já esta feita, então o sistema esta montado [...]” (Gestor). O gestor afirma que a empresa se prepara para uma nova auditoria para a certificação, porém a organização continua seguindo as orientações da ISO 14001, para se manter no mercado como uma empresa sustentável, atendendo a seus consumidores que exigem olhar mais rígido sobre os problemas ambientais.

Implantar um sistema de gestão do custeio na busca de uma melhoria contínua se inicia com um planejamento estratégico visando vantagem competitiva no mercado (QUESADO; RODRIGUES, 2007). Para Carareto et al, (2006) a gestão de custos é de suma importância dentro do planejamento das tomadas de decisões de qualquer empresa, pois por intermédio dele é que a organização consegue obter resultados financeiros e econômicos. Porter (1999) ressalva, que a estratégia é a essência para o crescimento da empresa, e as organizações só conseguem se sobressair de seus concorrentes por meio de táticas diferentes, que sejam melhores que a concorrência, no que vai resultar em uma redução de custos, na qual terá a vantagem competitiva perante o mercado. A gestão estratégica de custos dá os conhecimentos dos custeiros que o gestor precisará na execução de uma estratégia condizente para com a organização possibilitando, é claro, seu crescimento, pois a vantagem competitiva auxilia em uma melhor decisão do gestor (SILVA, 2017).

Considerações Finais

O objetivo do trabalho foi analisar a implantação, manutenção e renovação da ISO 14001 em uma organização. Observou-se que a preocupação ambiental vem ganhando grande espaço entre os consumidores, assim, as organizações implantam a ISO 14001 para atender as exigências dos clientes. Neste sentido, sobre a implantação pode-se observar que o que levou a implantação da ISO 14001 foi o fator cliente.

A sua manutenção tem elevados custos, este foi um dos motivos para a empresa pedir um prazo de 5 anos para a renovação da ISO 14001, porém se manteve o máximo de atividade que mantivesse a empresa ligada ao sistema, para facilitar sua renovação ao final do prazo



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

estabelecido pelos clientes. Priorizou outras certificações. Entretanto, a organização pretende, renovar a certificação, para isto procura manter os princípios da norma.

Os dados apresentados neste estudo não podem ser generalizados, para estudos futuros é interessante a continuidade de pesquisas com esta temática.

Referências bibliográficas

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ISO 14001: Sistema de Gestão Ambiental – requisitos com orientações para uso.** Rio de Janeiro, 2004.

BORGES, C. Empreendedorismo sustentável e o processo de criação de empresas. **Empreendedorismo Sustentável.** São Paulo: Saraiva, 2014.

CARARETO, E. S., JAYME, G., TAVARES, M. P. Z.; VALE, V. P. Gestão Estratégica de Custos: custos na tomada de decisão. **Revista de Economia da UEG**, v. 2, n. 2, p. 1-24, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

MARTINS, G. A. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

LAYRARGUES, P. P. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 2, p. 80-88, 2000.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas, São Paulo: E.P.U, 1986.

OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. **Gestão & Produção**, p. 51-61, 2010.

OLIVEIRA, O. J.; SERRA, J. R. Benefícios e dificuldades da gestão ambiental com base na ISO 14001 em empresas industriais de São Paulo. **Produção**, v. 20, p. 429-438, 2010.

PORTRER, M. E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Gulf Professional Publishing, 1999.

QUESADO, P. R.; RODRIGUES, L. L. A gestão estratégica de custos em grandes empresas portuguesas. **Revista iberoamericana de contabilidad de gestión**, v. 5, n. 10, p. 121-143, 2007.

SANTOS, P. M. F.; PORTO, R. B. A gestão ambiental como fonte de vantagem competitiva sustentável: contribuições da visão baseada em recursos e da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, 2013.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

SILVA, C. L. Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. **Revista da FAE**, v. 2, n. 2, 2017.

VENTURA, M. M.. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

Palavras-chave: Sistema de Gestão Ambiental; Certificação; Implantação; Renovação.



ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DE PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA MANUFATURA ENXUTA: SURVEY COM EMPRESAS BRASILEIRAS POSSUIDORAS DE CERTIFICAÇÃO ISO 9001

Adriano Alves Teixeira
Letícia Vieira Amorim

Resumo

O objetivo principal desta pesquisa foi levantar se as práticas de recursos humanos influenciam a adoção de práticas de manufatura enxuta em empresas brasileiras possuidoras de certificação ISO 9001. Para tanto, adotou-se uma abordagem quantitativa de pesquisa com a aplicação de um questionário (survey) a gestores de qualidade. Após a coleta de dados utilizou-se o SmartPLS 3.0 para a análise e interpretação dos dados. Os resultados estatísticos apontam que, de fato, práticas de gestão de recursos humanos influenciam com 99% de confiança a adoção de práticas de manufatura enxuta com destaque para as práticas de avaliação de desempenho dos funcionários e da formação de equipes de trabalho.

Palavras-chave: Recursos humanos, Manufatura enxuta, Práticas de recursos humanos, Práticas de manufatura enxuta.

1 Introdução

Segundo Chiavenato (2014) com a globalização a gestão de pessoas vem modernizando e desempenhando um papel muito importante nos negócios da organização, que se traz pelos motivos que as organizações estão num período de mudanças. Como isso é muito importante que a gestão de pessoas ajude a coordenar todas estas alterações, desenvolvendo e ampliando os horizontes das organizações e de seus colaboradores.

Para Oliveira (2008) e Freitas et al. (2014), inúmeras pesquisas têm retratado a importância da gestão de recursos humanos para a efetividade da manufatura enxuta, por exemplo, Freitas et al. (2014) em uma pesquisa com 75 empresas do setor automotivo brasileiro concluem que as práticas de gestão de recursos humanos se relacionam positivamente com as de práticas de manufatura enxuta.

Para Womack, Jones, (2004), Liker, (2005), a melhor prática de manufatura enxuta é aquela que tem uma percepção do valor que o cliente deseja pagar, que elimina os desperdícios de toda a cadeia produtiva, ter uma mercadoria que vai agradar seus clientes na qualidade e no tempo de toda a demanda, fazendo assim uma melhora continua na satisfação do cliente e da empresa.

Para Godinho Filho (2004), o sistema de manufatura enxuta é um modelo de estratégias e integração de pessoas, que ajuda a empresa a chegar nos seus objetivos, com os seguintes princípios (ideias, fundamentos e regras que norteiam a empresa) e capacidores (ferramentas, tecnologias e metodologias).

No entender de Ohno (1997), a manufatura surgiu da necessidade de reduzir custos, sendo voltada principalmente na eliminação de desperdícios e elementos desnecessários. Outra característica muito importante segundo Shah e Ward (2003), é que ela procura suprir fontes de desperdícios ao longo da cadeia de valor, com meios de produzir mais com menos recursos com o pressuposto de aumentar a produtividade.

Segundo o Andrade (2012), as organizações que procuram obter de seus colaboradores uma melhor produtividade e execução de suas funções, precisam investirem uma gestão de recurso humanos de alta qualidade para que seus funcionários, tenham aos mesmos, maior satisfação e motivação para a realização de suas atividades de trabalho.

Neste contexto, a questão problema desta pesquisa é: práticas de recursos humanos influenciam práticas de manufatura enxuta em empresas brasileiras?

Portanto, este artigo tem como objetivos identificar se as práticas de Recursos Humanos podem estar influenciando as práticas de manufatura enxuta. Além disso, pretende-se demonstrar quais são as práticas de RH que mais influenciam práticas de Manufatura Enxuta.

Para tanto este artigo está assim subdividido: além desta introdução a Seção 2 traz a fundamentação conceitual desta pesquisa, a Seção 3, os materiais e métodos, a Seção 4, os principais resultados e a sua análise e a Seção 5 as considerações finais.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão de Recursos Humanos e suas práticas

A gestão de recursos humanos tem uma importância enorme nos dias de hoje, segundo Chiavenato (2005), a gestão de pessoas refere-se, que uma organização está voltada para as pessoas, e pela cultura organizacional e sua filosofia global com isso aos longos dos anos começa a refletir essa crença. Todavia esta gestão de pessoas é a função pois permite que haja uma colaboração eficaz das pessoas envolvidas para alcançar os objetivos organizacionais e os individuais. Os departamentos que são divididos a gestão de recursos humanos são utilizados para descrever a unidade ou equipe relacionada como a gestão de pessoas, departamentos pessoais, relações industriais.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Um conceito da gestão de recursos humanos, na visão de Salomão (1998), ressaltar que é uma estratégia de gestão de pessoal (ou gestão de recursos humanos), que se torna um conjunto de políticas e práticas que consistem em facilitar o alcance dos seus objetivos e auxiliar no desempenho das funções de pessoal, tais políticas pretendem que as organizações, possa utilizar de maneira eficaz seu patrimônio humano como fonte de vantagem competitiva.

As práticas que são mais utilizadas dentro da gestão de recurso humanos segundo Boog (1994) e Chiavenato (1997), que dentro da literatura teórico, encontram diversas práticas que ajuda no desenvolvimento da gestão de recursos humanos, tais exemplos práticos dessas atividades tradicionalmente delegadas dentro da área de recursos humanos, estão recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, planejamento de treinamento, recrutamento e recompensa, estas práticas podem ser executadas de uma forma que facilita abordagem e direciona a empresa para seus objetivos estratégicos.

Logo o treinamento, para o Chiavenato (2009), é um processo sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes, com isso há uma melhor adequação entre as características e o desenvolvimento, para isso existe o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e ter uma motivação de seus empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Para Pilati e Abbad (2005), o treinamento possui a finalidade de promover a melhoria do desempenho dos seus empregados; capacitar para o uso de novas tecnologias e prepará-lo para novas funções. Pois é uma prática que sempre tem que estar se renovando, segundo Gil (2001), o treinamento de pessoas é fundamental para os desafios da inovação e da concorrência, que as empresas para um bom sucesso, necessitam de pessoas ágeis, dispostas a assumir riscos, competentes, determinadas e empreendedoras, com isso requer muito mais de que só pessoas treinadas, também se precisa de pessoas engajadas no processo da empresa como um todo.

No entender de Chiavenato (2004), esta prática é que as organizações de hoje tentam se atualizar no mercado atual com isso os pontos principais é a capacitação de seus funcionários, que o funcionário tenha qualidade em exercer suas funções, por isso que nestas horas, é importante ter um bom treinamento, fazendo assim aumentar o conhecimento, a melhora da habilidade, para que possa mudar as atitudes negativas e tem um bom relacionamento com os clientes internos e externos.

O recrutamento, é uma prática essencial dentro dos recursos humanos, segundo Marras (2011), é uma prática que consiste em vários procedimentos, de busca entre uma série de candidatos, a pessoa que tem o melhor potencial é qualificada para ocupar determinado cargo. Segundo Chiavenato (2002), o recrutamento tem como objetivo um conjunto de técnicas e procedimentos, para atrair candidatos que tenha potencial e que são qualificados e capazes, para ocupar cargos disponíveis dentro da organização.

Para Chiavenato (1999), existem duas formas básicas de recrutamento, o recrutamento interno é quando a vaga é disputada entre os funcionários dentro da própria organização e disputam uma vaga entre si, dando a oportunidade de algum funcionário subir de cargo e o recrutamento externo que se faz uma busca de candidatos no mercado de trabalho, isso ocorre quando um funcionário de dentro da organização não tem habilidade para exercer aquele determinado cargo, fazendo assim a organização busca fora da empresa.

O recrutamento no entender de Lacombe (2011), é um processo que se realiza com a aquisição do um candidato para determinada vaga, as organizações têm seu próprio formulário cada organização é diferente uma da outra, tem assim que expressar devidamente pelo qual motivo da requisição do empregado, o perfil desejado do candidato, como as seguintes informações: horário de trabalho, salário previsto e a data de admissão.

Para Aquino (1992, p. 164), “a seleção de pessoas caracteriza-se pela investigação, junto aos aprovados pelo recrutamento dos melhores candidatos. É também um processo de pesquisa, porém realizada com maior profundidade”

A prática de seleção na visão de Lacombe (2011), é feita por um processo seletivo que se inicia com a análise do currículo dos candidatos, com as informações básicas do candidato, contidas no formulário de inscrição; qual a função pretendida, nível de escolaridade, educação formal e graus completados, condição de moradia, empregos anteriores, habilidade e principais realizações, e os demais documentos exigidos no processo. Para Marras (2011), a seleção de pessoas se refere ao conceito de como uma empresa tem por finalidade escolher seus candidatos, com metodologia específica, os candidatos que for escolhido para o emprego deve passar pelo setor de recrutamento, para que conheça e possa atender as necessidades internas da empresa.

O processo de seleção final de um candidato, no entender de Carvalho, Passos, Saraiva (2008), são que a decisão final de quem será escolhido para ocupar o cargo, sempre será do gestor, com isso cabendo profissional de seleção deve escolher o candidato, mas capaz



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

de exercer melhor desempenho no cargo, como isso ele deve fornecer orientações e recomendações condizentes com o que foi observado durante o processo de seleção.

Com isso a prática de recompensa segundo Russo (2009), que as empresas vêm se destacando no meio competitivo, estão investindo no desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, isso é, no bem-estar e na satisfação dos seus funcionários, como forma de atrair para sua organização, funcionários com talentos, ganhando assim espaço no mercado competitivo e global. Todavia, Moreira (2007), ressalta que as pessoas agem por estímulos, para realizar de maneira bem-feita suas tarefas precisam estar motivadas com alguma recompensa pelo serviço prestado. O reconhecimento do funcionário é uma forma de recompensa ele se sente mais motivado e tem a forma de dinheiro ou bônus. Assim, umas das práticas adotas para esse fim tem sido os sistemas de recompensas.

O sistema de recompensa Para Chiavenato (1999), tem como objetivo incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da organização, pois se sabe que as recompensas representam custos para a organização e se não forem obtidos retorno, além disso proporcionam um maior grau de comprometimento da parte dos funcionários com a empresa. Esta prática para o funcionário, na visão de Ribeiro (2008), o sistema de recompensa, pode variar em torno de dois eixos: os valores distribuídos, que podem ser variáveis ou fixos; e a natureza desses valores, que podem ser em dinheiro, serviços de saúde, lazer, etc.

Por fim, outra prática importante de gestão de recursos humanos é a avaliação de desempenho. Segundo Santos (2010), a avaliação de desempenho tem como objetivo identificar o desempenho de cada funcionário dentro na organização, para depois averiguar se os objetivos estabelecidos dentro da empresa estão sendo atingidos ou se caso contrárias, verificar as falhas para pode fazer sua correção no próximo mês ou ano.

Para Nascimento, Reginato e Lerner (2008), processo de avaliação de desenvolvimento segue várias etapas sistemáticas para se ter uma avaliação de desempenho perfeita, que são as seguintes etapas: estabelecimento de metas para os funcionários se desempenhar, mas nos seus cargos, acompanhamento das atividades organizacionais, utilização de indicadores de desempenho e estabelecimento de recompensas e punições.

No entender de Chiavenato (2009), que a avaliação de desempenho ajuda na determinação e no desenvolvimento da empresa e de sus funcionários, com uma política adequada de recursos humanos na organização, a avaliação de desempenho define como uma apreciação sistemática do desempenho de cada funcionário em seus determinados cargos, se

teve bom resultado ou não, como isso ajuda no potencial de desenvolvimento futuro da organização.

2.2 Manufatura enxuta

Segundo Hines e Taylor (2000), a manufatura enxuta tem como objetivo principal a eliminação de desperdícios, o que reduz o custo final do produto, fazendo com que possa aumentar as vendas com isso manter a competitividade em um mercado global crescente. Para os autores Milani e Oliveira (2010), a produção enxuta se tornou importante, não pelo fato dela ser simplesmente um modelo de gestão, mas sim por representar um marco revolucionário, que acabou reconfigurando todo o sistema produtivo das organizações contemporâneas, fazendo com que ocorra uma profunda transformação nos sistemas de produção, alterando assim o modelo em massa para uma produção controlada e enxuta.

Para Seibel (2004), a manufatura enxuta procura evitar os desperdícios gerados na produção de uma mercadoria, com isso são operados de tal forma que os produtos finais, sejam produzidos apenas na quantidade e na demanda exigida pelo consumidor, com isso ajudam a evitar que dessa forma não só a superprodução como também a formação de estoque e o tempo de espera na fila.

Segundo Freitas et al. (2014) existem várias práticas de manufatura enxuta na literatura, dentre essas práticas, Oliveira, Corrêa e Nunes (2014), destacam: Just in Time (JIT), círculo kaizen, sistema 5 S, Sistema Kanban, Manutenção produtiva total (MPT), Melhoria contínua, Redução de Estoque.

O (JIT) no entender de Corrêa (2005), tem como objetivo alcançar suas metas operacionais tais como qualidade e flexibilidade, para isso este sistema usa algumas metas como melhoria continua e ataque os desperdícios, com isso preza colocar uma redução eficaz de estoques e reduzir atividades que não agregam valor ao produto determinado. Um conceito básico dessa prática para Ohno (2013), é que se uma empresa que usa esta prática faz com que o fluxo integral da empresa, possa chegar a um estoque zerado no fim do mês, pois esta prática, usa somente o necessário à montagem, com isso ela alcançando uma linha de montagem no momento em que são necessárias e somente na quantidade necessária.

Segundo moura (1989), com isso esta prática é uma forma de melhoria da produtividade e da qualidade total da mercadoria, para a fabricação do produto esta prática procura, produzir em custo efetivo, isto é, procura entregar apenas as peças necessárias e com



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

uma boa qualidade, na quantidade certa exigida, no tempo determinado, com isso ela proporciona usar o mínimo de equipamentos, instalações, recursos humanos e matérias.

O círculo kaizen na visão de Imai (1994), tem como objetivo traz resultados em curto espaço de tempo, fazer com que este resultado seja realizado sem grandes investimentos, e que possamos ter cada vez mais resultados satisfatórios, com isso ter apoios e cooperação dentro do trabalho pela direção da empresa, com isso realizar o propósito de alcançar as metas estabelecida dentro da organização.

Segundo Briales (2005), refere-se que o Kaizen se baseia na eliminação de desperdícios, buscando a melhoria continua, com base na motivação, nas soluções baratas e na criatividade dos colaboradores, com isso está prática acaba ajudando a melhorar os processos de fabricações empresariais. Os princípios do Kaizen na visão de Maarof e Mahmud (2016), são proposta simples que reagem a uma metodologia focadas em um processo que permite uma otimização obtida através de uma aplicação de pequenas melhorias nos processos, isto é, que qualquer empresa pode atingir novos ganhos de eficiência significativos e sustentáveis, sem um investimento financeiro considerável.

Outra prática muito importante dentro da manufatura enxuta é o sistema de 5S que no entender de Filho (2003), refere- se de uma metodologia criada e idealizada no Japão, nos anos 60, criada para ter melhorias do ambiente das empresas, que naquela época eram muito sujas e desorganizadas, esta prática também ajuda acabar com o desperdício e ajuda a diminuir o número de acidentes pessoais e impessoais dentro da empresa, fazendo assim a melhorar a produtividade.

No entender de Silva (1994), esta prática foi lançada formalmente no Brasil em 1991, as empresas daquela época que adotaram este sistema de 5s, tiveram visivelmente uma mudança, quanto o aumento da autoestima dentre os funcionários, no respeito ao semelhante e ao meio ambiente, fazendo assim que haja um crescimento pessoal e indivíduos dentro da organização, perceberam também outras mudanças no ambiente de trabalho, tais como banheiros e ambientes mais limpos e organizados.

Esta prática tem como objetivo segundo Zanella (2009), contribuir com a melhora do ambiente de trabalho, fazendo assim a redução do desperdício dentro da organização, ajudando a evitar acidentes de trabalho, melhorar a moral entre os funcionários, com isso possam incentivar na criatividade, tornando isso no aperfeiçoamento os processos. Segundo Abrantes (2001), diz que o sistema 5S nos dias de hoje é considerado um processo completo

metodologicamente em relação aos termos de recursos humanos e materiais, com isso pode ser baseado não somente na educação, no treinamento quanto na qualificação profissional, mas principalmente pela capacidade intelectual dos indivíduos e na criatividade dos colaboradores que estão envolvidos pelo processo.

O sistema kanban segundo Shingo (1996), são denominados de cartões kanban, isso é um meio de reduzir o tempo de espera, ajuda também a reduzir os estoques, com isso faz com que tenha uma melhora na produtividade e interligando as operações do fluxo uniforme ininterrupto, esta ferramenta de controle é operada no chão de fábrica, com isso são utilizando um sistema de cartões de demanda circulantes, este sistema possibilita que sejam puxados os itens da linha de produção a partir da demanda final de um produto.

No entender de Graça (2005), o sistema kanban é definido como um sistema de mecanismo de programação, esta prática vem realizando acompanhamento e controle do fluxo integrado material/informacional na produção enxuta, para o qual um posto de trabalho subsequente transmite a necessidade de materiais para outro posto precedente através de cartões, com isso este sistema recebe ajuda dos painéis de visualização e sistemas eletrônicos/computadorizados, estabelecendo assim um fluxo integrado de informações entre diversas áreas de produção internas e externas (fornecedores) e clientes.

Segundo o Shingo (1996) o sistema Kanban tem como objetivo central realizar a produção no momento certo, com baixo custo e alta qualidade, esta prática ajuda no auxílio para identificar os problemas nos processos de produção, tais como: manutenção efetuada em maquinário, qualidade, tempo de setup, gargalos, e layout impróprio para produção desejada, para evitar estes problemas o sistema busca eliminar estoques sucessivos aos processos, instalações ou mão-de-obra ociosa e minimizar equipamentos.

Com isso para Nakajima (1989), a prática de manutenção produtiva total é basicamente, se definir como um sistema de Manutenção que envolve a participação de todos os setores e escalões da empresa, tem como objetivo a melhoria na eficiência dos equipamentos e a responsabilização de todos sobre a Manutenção dos bens produtivos. Contudo segundo Wyrebski (1997), a manutenção produtiva total só foi conhecida no Brasil, somente no final de 1986, desde então, as indústrias vêm cada vez mais compartilhando e aplicando os seus conceitos dessa prática.

Para Nakazato (1999) e Nakajima (1989), a manutenção produtiva total é sustentada por oito pilares, isso é, um conjunto essencial para ajudar a combater as grandes perdas e

obter sucesso no desenvolvimento dessa prática, estes pilares são os seguintes: melhoria específica, manutenção autônoma, manutenção planejada, manutenção de qualidade, treinamento e educação, controle inicial, administração e segurança saúde e meio ambiente.

A manutenção produtiva total no conceito de Diniz (2004), é uma prática de manufatura que foi desenvolvida para que os equipamentos tenham mais eficácia na sua vida útil, com isso contribuiu para a participação e motivação do trabalhador, que tem como objetivo a manutenção preventiva e preditiva dos equipamentos. Para Cabral (2006), uma definição sobre esta prática, como um conjunto de ações destinadas a assegurar o bom funcionamento das máquinas e das instalações, com isso estas máquinas possa evitar que avariem ou baixem seus rendimentos, e no caso de acontecer alguma coisa, que sejam repostas em boas condições de operacionalidade com a maior brevidade, com um custo total otimizado.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), o objetivo da melhoria continua, traz uma perspectiva estratégica que ajuda as empresas terem um crescimento e possam alcance novos resultados, uma inovação leva a outra proporcionando um aperfeiçoamento, como fruto da capacidade de inovação e de adaptações das transformações contínuas. Para Mesquita e Alliprandini (2003) e Delbridge e Barton (2002), o processo de sistema de melhoria continua necessita estar nas rotinas de todas as organizações na forma estrutural ou não, para que estas empresas possam sobreviver e evoluir em um mercado com uma concorrência enorme.

Por fim, outra prática importante de manufatura enxuta, é a redução de estoque. Segundo Dias (2010), é uma gestão de estoques que tem como objetivo elevar o controle de custos e melhorar a qualidade dos produtos guardados na empresa, pois só é possível definir está prática a partir da previsão da demanda de consumo do produto, dessa forma é possível ter uma quantidade ótima de estoque de cada componente e dos produtos da empresa.

De acordo com Corrêa e Dias (2008), tem que haver uma administração para ajudar neste sistema de redução de estoque, pois assim esta prática pode contribuir para a empresas determinando as quantidades e os prazos de cada pedido de mercadoria, tanto na parte da produção para atender as necessidades do planejamento mestre, fazendo com que seus objetivos sejam atingir um nível ocupação adequado a minimizar o estoque em processo e os prazos de produção. Para Dias (2010) a redução de estoque tem como função maximizar as vendas, as perdas e custos, otimizar investimentos, reduzindo as necessidades de capital investido, com isso esta prática vem auxiliando no aperfeiçoar do planejamento e no controle

da produção, pois quanto maior o investimento, maior será o comprometimento e responsabilidade de cada departamento da empresa.

No entender de Viana (2000), a gestão de redução de estoques, é um sistema de atividades que tem como objetivo atender as necessidades de material da organização, por meio da maior rotatividade possível, com máximo de eficiência e menor custo, com isso esta prática busca estar em constante equilíbrio entre nível de estoque ideal e redução dos custos gerais de estoque.

2.3 A influência de práticas de gestão de recursos humanos na manufatura enxuta

Freitas et al. (2014) e Gonzalez et al. (2011) apontam que para a efetividade da manufatura enxuta é necessária a adoção de práticas de recursos humanos.

Gonzalez et al (2011), realizou uma pesquisa em 03 (três) empresas do setor de automobilístico e concluiu que para resolver os problemas existentes dentro de uma organização deve-se usar não somente as ferramentas técnicas de resolução de problemas, como, por exemplo, as sete ferramentas da qualidade e as oito disciplinas, pode-se usar também outras formas para uma cultura que favoreça a melhoria contínua baseada no constante desenvolvimento dos recursos humanos.

Martín e García (2010) comprovaram que a maioria das empresas que tem práticas de gestão de recursos humanos, estão associadas com a práticas de manufatura enxuta, com isso os resultados organizacionais são obtidos com sucesso, por tanto, eles concluem também que estas práticas de manufatura enxuta são responsáveis por ajudar a melhorar o treinamento de seus trabalhadores.

Gaviole, Siqueira e Silva (2009) apresentam a importância da implantação dos 5 sensores, pois sua implantação pode ser feita em qualquer empresa, não importa qual o seu ramo de produção, mas para ser feita esta implantação precisa de grupos especializados para ter um resultado eficaz, por isso é muito importante a relação com os recursos humanos na parte de palestras que envolvem e conscientizem os funcionários e o envolvimento de todos na organização, fazendo assim que haja uma capacitação adequada na implantação do 5 sensores.

Nakajima (1989) aponta que as atividades de recursos humanos têm um papel fundamental nas práticas de Manutenção Produtiva Total, pois ajuda a enriquecer os trabalhos dos colaboradores e a criar valor para organização.

De acordo com Ferreira (2004) a produção enxuta precisa de recursos humanos pois, se utiliza de times de trabalhadores com várias habilidades em todos os níveis de organização, com isso estes trabalhadores tem uma facilidade maior para utilizar máquinas altamente flexíveis e cada vez mais automatizadas, fazendo assim que se possa produzir grandes volumes de produtos em enorme variedade, com isso a empresa consegue alcançar com melhor aproveitamento dos recursos existentes, em quantidade suficiente.

Nesse contexto, Salgado (2009) relata que o pensamento enxuto não é apenas um modelo de produção diferenciado que pode alterar os modos usuais de manufatura em uma linha de produção. Sua implementação com base em boas práticas de recursos humanos representa uma grande mudança dentro da empresa, na cultura das pessoas, facilitando o trabalho que antes era pesado e cansativo trazendo assim uma um bem-estar para seus funcionários pois a manufatura enxuta pensa no lado da saúde das pessoas, este pensamento também pode ser aplicado em toda empresa, bem como no processo de desenvolvimento de produtos.

Sendo assim, verifica-se que práticas de recursos humanos podem influenciar a implantação e gestão de práticas de manufatura enxuta. Assim, visando confirmar essa hipótese de pesquisa e responder a questão principal desta pesquisa aplicou-se um survey com empresas brasileiras possuidoras de certificação ISO 9001, seguindo-se os procedimentos metodológicos da próxima seção.

3 Materiais e métodos

Como o intuito desta pesquisa é verificar se práticas de recursos humanos influenciam positivamente práticas de manufatura enxuta em empresas brasileiras utilizou-se como método de coleta de dados um questionário montado em uma escala tipo Likert de 5 pontos em que basicamente perguntava-se se a empresa, em uma extremidade, não adotava e na outra extremidade adotava totalmente aquela determinada prática.

Após o questionário ter sido validado por dois professores da área de gestão, iniciou-se o processo de coleta de dados que consistiu no envio de 4 ondas de e-mails nos meses de maio, junho, julho e agosto de 2018, a gestores da qualidade de empresas possuidoras de certificação ISO 9001. Tal escolha das empresas se dá pelo motivo destas terem maior probabilidade de possuírem práticas de recursos humanos e de manufatura enxuta avançadas (Teixeira et al., 2016)

Para a análise dos dados utilizou-se o Software SmartPLS 3.0. “Trata-se de um software que consegue analisar modelos complexos com centenas de variáveis e milhares de indicadores” (CHIN; NEWSTED, 1999, apud Teixeira, 2014, p. 67). “Este método é apropriado para uso em amostras menores” (ROBERTS; THATCHER; GROVER, 2010, apud Teixeira, 2014, p. 67).

Logo em seguida se iniciou o processo de cálculo no SmartPLS 3.0 e os resultados são descritos na próxima seção.

4 Resultados e análise comparativa à literatura

A partir dos dados coletados (64 questionários) construiu-se um diagrama de caminho para mostrar as relações entre as variáveis dependentes e independentes (ESPOSITO VINZI et al., 2010). Na sequência o diagrama de caminho foi transformado em um modelo de mensuração (Figura 1) cujo objetivo é verificar se os coeficientes foram significativos (HAIR Jr. et al., 1998).

Nesta fase, avaliou-se a validade e a confiabilidade do modelo externo. A Figura 1 mostra que as cargas fatoriais para todos os indicadores foram superiores a 0,6 (CHIN, 1998) e que os valores de AVE (variância média extraída), CR (confiabilidade composta), Rho-A e Alfa de Cronbach foram considerados adequados ($> 0,500$) (HAIR et al., 2017; LATAN; NOONAN, 2017) (ver Tabela 1).

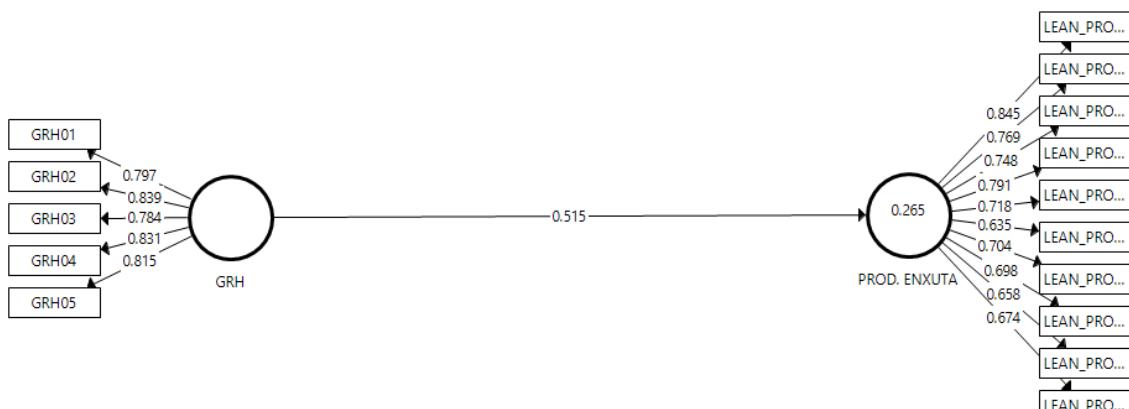


Figura 1 – Modelo de mensuração (externo) com o Smart PLS 3.0

Table 1 – Convergent validity and internal consistency reliability

Latent variables	AVE	Composite reliability	Cronbach's Alpha	Rho_A
GRH	0,661	0,907	0,873	0,893
Prod. Enxuta	0,528	0,917	0,902	0,928

Fonte: Dados gerados automaticamente no SmartPLS 3.0.

Na sequência foi analisada a validade discriminante que demonstra se os indicadores presentes no modelo se relacionam mais com seu construto do que com outros. Para isso, foi utilizado o critério de Fornell-Lacker (Tabela 2) (HAIR et al., 2017; LATAN; NOONAN, 2017). Os resultados demonstram a boa validade discriminante do modelo.

Table 2 – Resultado final da validade discriminante com o critério de Fornell–Lacker.

Latent variables	GRH	PROD.ENXUTA
GRH	0,813	
PROD.ENXUTA	0,515	0,727

Fonte: Dados gerados automaticamente no SmartPLS 3.0.

Note – Raízes quadradas de variâncias médias extraídas (AVEs) mostradas na diagonal devem ser maiores que as outras correlações. Negrito para destacar as cargas fatoriais mais altas em suas próprias variáveis latentes.

Prosseguindo com as análises estatísticas o modelo estrutural foi estimado com base em 2000 subamostras e obteve-se os seguintes resultados (ver Figura 2 e Tabelas 3):

- O R-Quadrado e o R-Quadrado ajustado foram considerados médios e satisfatórios (LATAN; NOONAN, 2017);
- O tamanho do efeito (f^2) foi considerado apropriado (COHEN, 2013);
- A validade preditiva (Q^2) foi de 0,115, portanto, maior que 0,0 (HAIR et al., 2014) demonstrando que o modelo está dentro do esperado;
- O fator de inflação da variância (VIF) foi de 1,000 (< 5,000) indicando não haver problemas de colinearidade (LATAN; NOONAN, 2017);
- Para verificar o ajuste do modelo dois indicadores foram utilizados: o SRMR e normed fix index (NFI). Os valores de SRMR e o NFI, respectivamente de, 0,100 e 0,654, garantem o bom ajuste do modelo (< 0,10) (LATAN; NOONAN, 2017).

Table 3 – Resultados do modelo estrutural (bootstrapping)

Latent variables	R-Squared (R ²)	Adjusted R ²	Effect size (f ²)	Q ² predictive validity	VIF	SRMR	NFI
GRH	-	-	0,360	-	1,000	-	-
PROD. ENXUTA	0,265	0,253	-	0,115	-	0,100	0,654

Fonte: Dados gerados automaticamente no SmartPLS 3.0.

Nota: Bootstrapping = Sign Changes = Individual Changes; Subsample = 2000 (one tailed); Confidence Interval Method = Bias-Corrected and Accelerated Method.

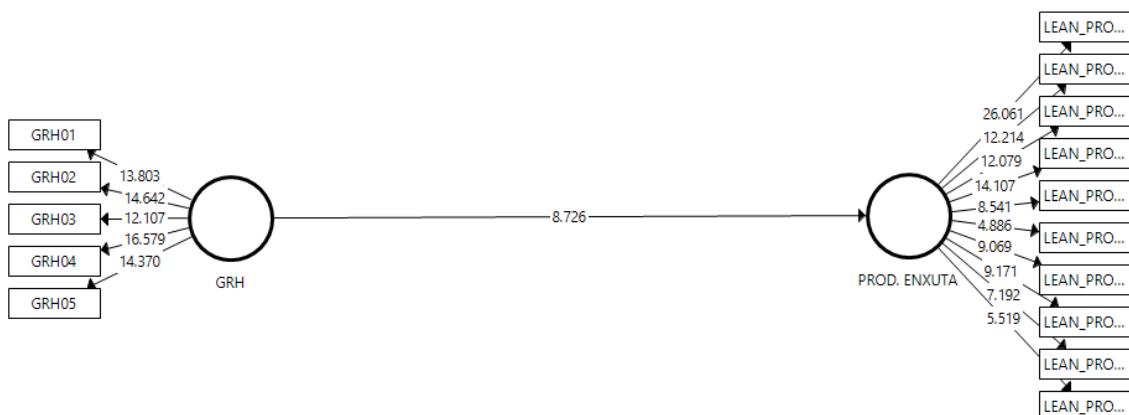
Por fim, a Tabela 4 apresenta o teste “t” de *Student* e o valor “p”. Eles foram utilizados para avaliar se existem significância nos coeficientes de caminho das variáveis. Valores “t” próximos a 1,65, 1,96 e 2,58 são considerados, respectivamente, com nível de significância 10%, 5% e 1% (LATAN; NOONAN, 2017; HAIR Jr. RINGLE; SARSTEDT, 2011).

Table 4 – Teste de hipótese para a relação entre as variáveis (Sig. 5%)

Relações	Original Sample Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Decision
GRH -> PROD. ENXUTA	0,515	0,553	0,059	8,726	0,000	Aceita

Fonte: Dados gerados automaticamente no SmartPLS 3.0.

Figura – 2 – Modelo de caminho estrutural com SmartPLS 3.0



Portanto, é possível concluir, a partir da Tabela 4, que a hipótese de pesquisa é considerada válida demonstrando a relação positiva entre GRH e PROD. ENXUTA. Tal resultado vem ao encontro de outros achados na literatura como os de:

- Freitas et al. (2014), que em uma pesquisa recente no setor automotivo brasileiro, apontam que para a efetividade da manufatura enxuta é essencial a adoção de práticas de GRH;
- Gonzales et al. (2011) em um estudo de caso com 3 empresas do setor automobilístico concluem que para resolver os problemas existentes em uma organização é preciso criar uma cultura baseada no constante desenvolvimento de recursos humanos; e
- Gaviole, Siqueira e Silva (2009) afirmam que para a implantação dos 5 sensores nas organizações é preciso grupos especializados, conscientes e sensibilizados e que isso pode ocorrer através de palestras que capacitem adequadamente os funcionários.

5 Considerações finais

O objetivo principal deste trabalho era verificar se práticas de GRH influenciam positivamente as práticas de manufatura enxuta em organizações brasileiras possuidoras de

certificação ISO 9001, assim, utilizou-se uma abordagem quantitativa com o emprego de um questionário enviado diretamente a gestores da qualidade destas empresas.

Os resultados demonstraram claramente a importância de práticas de GRH para a efetividade de práticas de manufatura enxuta contribuindo para o estado da arte do tema ao acrescentar, que em empresas possuidoras de certificação ISO 9001, as práticas de RH também têm relação direta com as práticas de manufatura enxuta.

Adicionalmente, este trabalho colabora com gestores e empresas ao apresentar, que dentre as práticas de GRH, a avaliação de desempenho dos funcionários (GRH 2) e a formação de equipes de trabalho (GRH 4) são as que mais devem ser consideradas pelas empresas para uma melhor efetividade das práticas de manufatura enxuta.

Por fim, sugere-se, como proposta de novas pesquisas, a utilização de estudos de casos com o intuito de se conhecer “como” e “porque” essas relações acontecem, bem como entender melhor a influência das práticas de avaliação de desempenho e a formação de equipes de trabalho em práticas de manufatura enxuta.

Referências

- ABRANTES, José. Programa 8S: da alta administração à linha de produção o que fazer para aumentar o lucro? A base da filosofia dos seis sigmas. Rio de Janeiro: Interciênciac, 2001.
- ANDRADE, R. M. Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química. Monografia, 52 f (Pós-graduação em gestão empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.
- AQUINO, P. C. Administração de Recursos Humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1992.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICA: Sistemas de gestão da qualidade – requisitos: NBR ISO 9001. Rio de Janeiro, 2000.
- BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. 2^a edição, São Paulo: Makron Books, 1994.
- BRIALES, Julio Aragon. Melhoria contínua através do kaizen: Estudo de caso DaimlerChrysler do Brasil. 2005. 156f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) Programa de Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total. Universidade Federal Fluminense. Niterói. 2005.
- Cabral, J.P.S. (2006). Organização e Gestão da Manutenção: dos conceitos à prática ... (6^a Edição). Lisboa: Lidel.
- CARVALHO, I.M.V; PASSOS, A.E.V.M.; SARAIVA, S.B.C. Recrutamento e Seleção por Competências. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In marcoulides, G.A. (Ed.). Modern methods for business research. Londo: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295236, 1998
- COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, v.112, n.1, p.155-159, 1992.
- COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Routledge Academic. Second Edition. 2013.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4^a ed. São Paulo: Manole ,2014.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. Ed. Compacta, 4^a ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto Recursos Humanos: o capital humano das organizações / Idalberto Chiavenato – 9.ed. – 7^a reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO. Gestão de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

Chiavenato. I. Recursos Humanos: Ed. compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. Administração de Produção e de Operações. São Paulo: Atlas, 2005.

CORRÊA, L.H.; DIAS, G.P.P. De volta à gestão de estoques: as técnicas sendo usadas pelas empresas. Fundação Getúlio Vargas. Anais... SIMPODI, 2008.

DELBIDGE, R.; BARTON, H. Organizing for continuous improvement. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 6, p. 680-692, 2002. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570210427686>.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 528 p.

DINIZ, M. V.; TÁVORA, J. L. Avaliação da implementação do STP/MPT: estudo de caso em uma empresa multinacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis: ABEPRO, 2004.

DOOLEN, T. L.; HACKER, M. E. A review of lean assessment in organizations: an exploratory study of lean practices by electronics manufacturers. Journal of Manufacturing Systems , v. 24, n. 1, 2005. [http://dx.doi.org/10.1016/S0278-6125\(05\)80007-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0278-6125(05)80007-X).

Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications. Springer Handbooks of Computational Statistics.

FERREIRA, F. P. Análise da implantação de um sistema de manufatura enxuta em uma empresa de autopeças. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Taubaté - SP, 2004.

FILHO, Geraldo Vieira. Gestão da qualidade Total: uma abordagem prática. Alínea Editora, Campinas, SP, 2003.

Freitas, W. R. S. et al. Gestão de recursos humanos ... setor automotivo brasileiro. Production, v. 24, n. 2, p. 451-461, Apr./June 2014

GAVIOLI. G., SIQUEIRA. M.C.M., SILVA. P.H.R. Aplicação de um programa 5 S na gestão de estoque de uma indústria de eletrodomésticos e seus impactos na racionalização dos recursos. SIMPOI, 2009.

GODINHO FILHO, M. Manufatura Enxuta: uma revisão que classifica e analisa os trabalhos apontando perspectivas de pesquisas futuras. Revista Gestão & Produção, v. 11, n. 1, abr. 2004.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Melhoria contínua e aprendizagem organizacional: múltiplos casos em empresas do setor automobilístico, Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 3, p. 473-486, 2011.

GRAÇA, A. J. D. Just-in-time: uma ferramenta de sucesso no processo produtivo. São Paulo: Publifolha, 2005.

HAIR Jr, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-151, 2011.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. European Business Review, 26(2), 106–121.

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sage Publications. 2nd ed, 2017.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115–135.

HINES, Peter; TAYLOR, David. Guia para Implementação da Manufatura Enxuta – Lean Manufacturing. São Paulo: Imam, 2000

Hu, L.-t., and Bentler, P. M. (1998). **Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification**, *Psychological Methods*, 3(4): 424-453.

IMAI, Masaaki. Kaizen, A estratégia para o sucesso competitivo. São Paulo: Editora Imam, 1994.

LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

Latan, H., & Noonan, R. (2017). **Partial least squares-path modeling: Basic Concepts, methodological issues and applications**. New York: Springer.

LIKER, J. K.O modelo Toyota:14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2005.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

MAAROF, G. & MAHMUD, F. (2016). A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises. Paper presented at the 7th International Economics & Business Management Conference, 5th & 6th October 2015.

MARRAS. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico, 14 ed. São Paulo: Saraiva 2011.

MARTÍN, T. B.; GARCÍA, J. A. M. Producción ajustada y recursos humanos: resultados sobre la efectividad empresarial. Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa, v. 19, n. 4, p. 117-134, 2010.

MESQUITA, M., ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de auto peças. Gestão & Produção, v.10, n.1, p.17-33. 2003.

MILANI, L. U.; OLIVEIRA, D. R. Princípios de produção enxuta: um estudo bibliográfico e empírico sobre as contribuições e limitações de sua implantação nas organizações. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – Resende, RJ, Brasil, 20 a 22 de out. de 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/458_MODELOARTIGO2010.pdf> Acesso em 03 jul. 2012.

MOREIRA, W. W. Qualidade de vida: complexidade e educação. 2 ed. São Paulo: Papirus, 2007.

MOURA, Reinaldo Aparecido. Kanban: a simplicidade do controle de produção. São Paulo: IMAM, 1989.

NAKAJIMA, S. Introdução ao TPM total productive maintenance. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos Ltda, 1989.

NAKAZATO, K. Manual de Implementação do TPM. Nagoya: JIPM, Japan Institute of Plant Maintenance, 1999

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L.; LERNER, D. F. A influência da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado das empresas. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 8., 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2008.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OHNO, T. O sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OHNO, Taiichi. O Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Larga Escala. PORTO ALEGRE: Bookman, 2013. 140 p.

Oliveira, de; Mendes, Ricardo Becker; Corrêa, Valesca Alves; Nunes, Luiz Eduardo Nicolini do Patrocínio (2014). Mapeamento do fluxo de valor em um modelo de simulação computacional. Revista Produção Online. v.14 n.3 pp. 837-861.

OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, R. G. J. Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários. RAM – Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 2, p. 104-127, 2008.

Pilati, R., & Abbad, G. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. Psicologia Teoria e Pesquisa, 21(1), 43-51.

RIBEIRO, J. A. Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

RUSSO, P. Sistemas de recompensa. Power Shannel. jan./fev./mar. 2009. Disponível em: <http://setibr.com/artigos/Sistemas-de-Recompensa.pdf>. Acesso em 11. set. 2011.

SALGADO, Eduardo Gomes; MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; OLIVEIRA, Eduardo da Silva; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. Análise da aplicação do mapeamento do fluxo de valor na identificação de desperdícios do processo de desenvolvimento de produtos. Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 3, p. 344-356, jul.-set. 2009.

SALOMÃO, S. Estratégia de Produção e Gestão de Pessoal na indústria de calçados de Franca – SP. Dissertação de Mestrado – Engenharia de Produção- Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1998.

SANTOS, V. D. Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

SEIBEL, S. Um modelo de benchmarking baseado no sistema produtivo classe mundial para avaliação de práticas e performances da indústria exportadora brasileira. 2004, 172f. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

SHAH, R.; WARD, P. T. Lean manufacturing context, practice bundles, and performance. Journal of Operations Management, v. 21, n. 2, p. 129-149, 2003. SHINGO, Shigeo, O Sistema Toyota de Produção - do Ponto de vista da Engenharia de Produção- 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 1996. 291 p. : il. SILVA, João Martins da. 5S: O ambiente da qualidade. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994. VIANA, J. J. Administração de materiais, um Enfoque Prático. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002. WOMACK, J. P.; JONES, D. T. A Mentalidade Enxuta nas Empresas: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus, 2004. WYREBSKI, J. (1997), Manutenção Produtiva Total- Um Modelo Adaptado, UFSC, Florianópolis, Curso de PósGraduação em Engenharia de Produção, Disponível em:< <http://www.eps.ufsc.br/disserta98/jerzy/cap1.htm>>, acesso em



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

14/03/2013.ZANELLA, Luis Carlos. Programa de qualidade total para empresas de pequeno e médio porte: roteiro prático de implantação. Juruá Editora, Curitiba, 2009.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

ANÁLISE TEMPORAL E ESPACIAL DOS CASOS DA DENGUE NO MUNICÍPIO DE PARANAÍBA-MS, ENTRE 2015 E 2017

Elton Gean Araújo

João Pedro Ferraz Zanetoni

Milena Moura Brito

Pedro Henrique Melo Albuquerque

Resumo

A Dengue é uma doença transmitida pelo mosquito Aedes aegypti e é um grave problema para a saúde pública. A aparição da doença apresenta variação de acordo com as mudanças e flutuações climáticas. A melhor forma de evitá-la é a prevenção, para isso, é importante fazer a análise temporal e espacial dos casos confirmados. Este trabalho tem como objetivo avaliar temporalmente e mapear a distribuição desses casos no município de Paranaíba – MS, no período considerado entre os anos de 2015 e 2017. Foi utilizado o mapa de calor por meio do estimador de Kernel para mapear as zonas de incidência de dengue e as análises estatísticas foram realizadas por meio software R. Os resultados obtidos foram satisfatórios, destacando a existência de padrões na ocorrência de casos da doença principalmente entre os primeiros meses do ano, com destaque para o ano de 2015; a região de maior incidência foi no Bairro Santo Antônio.

Palavras-chave: Kernel, Dengue, Mapeamento, Padrões.

1 Introdução e Revisão de Literatura

A Dengue é uma doença transmitida pelo mosquito Aedes aegypti, e é um problema para a saúde pública, principalmente em época chuvosa, pois são épocas propícias para reprodução do mosquito, atingindo milhões de pessoas anualmente. É uma doença grave e pode matar, ela é formada por quatro sorotipos: Den-1, Den-2, Den-3 e Den-4.

Existe casos que ocorre a dengue hemorrágica, esses casos acontecem quando uma pessoa foi infectada por um sorotipo da dengue e em menos de 5 anos acontece uma reinfecção

por um sorotipo diferente. É comprovado que todos os 4 sorotipos da dengue podem desencadear quadros hemorrágicos. (YANG, 2003)

A distribuição espacial dos vetores afeta fortemente a epidemiologia da doença. Além disso, o ciclo de vida de Aedes aegypti é quase completamente dependente dos ambientes criados pelos humanos e apresenta variação de acordo com as mudanças e flutuações climáticas. (FERREIRA; CHIARAVALLOTTI NETO; MONDINI, 2018)

Segundo Instituto Oswaldo Cruz (2018), o mosquito da dengue tem origem no Egito, na África, e vem se espalhando pelas regiões tropicais e subtropicais do planeta desde o século 16. Período das Grandes Navegações, acredita-se que o vetor veio no período colonial, por meio de navios que traficavam escravos.

No Brasil, o primeiro relato de casos de dengue ocorreu no ano de 1920, durante os anos seguintes, não foram relatados casos no país e a doença foi erradicada do Brasil e de mais 17 países das Américas nas décadas de 1950 e 1960. (CLARO; TOMASSINI; ROSA, 2004)

Apesar da doença ser extinta no Brasil, na década 1980 ouve a primeira epidemia da doença:

No Brasil, a primeira epidemia documentada clínica e laboratorialmente ocorreu entre 1981-1982 em Boa Vista, Roraima. Em 1986-1987 uma epidemia de grandes proporções assolou a cidade do Rio de Janeiro. A partir daí novas epidemias ocorreram em diversos estados. Em 2002 ocorreu uma das maiores incidências da doença no Brasil, com quase 700.000 casos notificados. Depois disso, houve diminuição significativa do número de casos da doença em 2003 e 2004, voltando a aumentar em 2005. Em 2010, até o início do mês de julho, foram detectados 789.055 casos suspeitos de dengue no país, representando aumento de mais de 150% em relação ao mesmo período de 2009. Desse total, 2.271 casos foram de Febre Hemorrágica da Dengue (FHD), com 367 óbitos. A região sudeste foi a que notificou o maior número de casos (51,2%), seguida do Centro-Oeste (23,7%), Nordeste (11,3%), Norte (8,5%) e Sul (5,3%) (DIAS et al., 2010).

A melhor forma de evitá-la é a prevenção, para isso, é importante informar as principais áreas de risco de proliferação do mosquito através de mapas, visto que o número de notificações de dengue no Brasil tem aumentado nos últimos anos (FERREIRA; CHIARAVALLOTTI-NETO; MONDINI, 2018).

No Brasil, a transmissão da dengue tornou-se um problema de saúde pública em nível nacional, pois:

[...] ao encontrar condições favoráveis, a transmissão da dengue tornou-se um problema de saúde pública em nível nacional e tem sido registrada anualmente desde 1986, com crescente expansão da sua área de ocorrência, atingindo no ano de 1998 a cifra de 537.507 casos distribuídos em 24 Estados, sendo que em 9 destes foi constatada a ocorrência de 98 casos de dengue hemorrágica, [...] a despeito do crescente envolvimento do poder público municipal e da população no controle do



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

mosquito vetor, o Aedes aegypti, única forma de controle da dengue, uma vez que a vacina ainda não está disponível. As autoridades de saúde pública, por meio de ações de diversos organismos, conseguiram. (YANG, 2003, p.388).

As casas são os principais criadouros do mosquito, segundo Claro, Tomassini e Rosa (2004, p. 1448).

Como a água é indispensável à sobrevivência, a população que habita esses locais vê-se obrigada a armazenar água em depósitos domésticos, que servem como criadouros do vetor. Da mesma forma, como o acúmulo de lixo é incompatível com a vida, seu depósito em áreas peridomiciliares leva ao acúmulo de recipientes que servem de reservatórios do vetor, particularmente nos meses chuvosos do ano. (Claro; Tomassini; Rosa, 2004, p. 1448).

Como os mosquitos se proliferaram principalmente nas casas, as pessoas correm riscos de serem infectados pela doença. De fato, se torna um grande problema para a saúde pública, devido a isso vale destacar a grande importância do desenvolvimento deste trabalho, que tem como um dos principais objetivos alertar os responsáveis pela saúde pública e a população.

Estudos têm sido conduzidos nesse sentido, como o de Mendes (2016) que analisou a distribuição espacial e a densidade de casos confirmados de dengue na cidade de Campinas – SP com o interpolador de densidades Kernel. Há outros estudos como o de Pedro et al. (2009) que mapeou casos de dengue do bairro Itaipu, Município de Niterói – RJ também utilizando o estimador de intensidade Kernel, o qual permite estimar a quantidade de eventos por unidade de área em cada célula de uma grade regular que recobre a região de estudo. Tal técnica promove uma suavização estatística, o que possibilita filtrar a variabilidade de um conjunto de dados, retendo as características essenciais dos locais.

Este trabalho tem como objetivo analisar o comportamento temporal e avaliar os padrões espaciais da distribuição dos casos confirmados de dengue no município de Paranaíba – MS, no período considerado entre os anos de 2015 e 2017.

2 Metodologia

O município de Paranaíba-MS está localizado no sul da região Centro-Oeste do Brasil, à Leste de Mato Grosso do Sul. Fundada em 1838, Paranaíba teve importante participação na Guerra do Paraguai, pois foi rota de apoio logístico para a fuga dos civis envolvidos no conflito. (PARANAÍBA, 2018).



Figura 1. Mapa de Paranaíba-MS.

Fonte: Google Maps.

Foi realizada uma pesquisa documental, em que foram coletados dados de casos confirmados de dengue no município de Paranaíba-MS, entre os anos de 2015 e 2017. A coleta foi realizada junto a Vigilância Sanitária no setor de Vigilância Epidemiológica. Foram registrados dados como: Endereço, Latitude, Longitude, Idade, Sexo, Data de Notificação da doença e Classificação Final. As coordenadas geográficas foram úteis para a análise espacial. Para ficar claro, a Figura 2 elucida a tabulação dos dados em planilha de Excel.

Endereço	Latitude	Longitude	Idade	Sexo	Data (notificação)	Classificação Final
Rua Antonio Marão, 686 - Bairro Daniel V	19°41'19.7"S	51°10'08.3"W	59 anos	F	18/08/2015	Dengue Clássico
Estancia Malai, S/N - Bairro Vila Santa Isabel	19°37'38.0"S	51°12'39.9"W	50 anos	M	05/08/2015	Dengue Clássico
Gildo Rosa de Souza, 150 - Bairro Ipe Branco II	19°41'06.6"S	51°11'52.8"W	44 anos	F	17/06/2016	Dengue Clássico
Braz Dias da Silva, 25 - Bairro de Lourdes	19°41'07.4"S	51°10'38.5"W	15 anos	M	28/05/2015	Dengue Clássico
Rua Cecílio Pereira, 75 - Bairro Jardim América	19°40'12.0"S	51°10'35.3"W	15 anos	M	03/06/2015	Dengue Clássico
Rua Cecílio Pereira, 75 - Bairro Jardim América	19°40'12.0"S	51°10'35.3"W	37 anos	F	03/06/2015	Dengue Clássico
Rua Salomão João, 134 - Bairro Santo Antônio	19°41'15.9"S	51°11'04.2"W	54 anos	F	25/06/2015	Dengue Clássico
José Gonçalves de Oliveira, 64 - Bairro Santo Antônio	19°41'05.2"S	51°11'31.7"W	10 anos	F	09/06/2015	Dengue Clássico
José Gonçalves de Oliveira, 195 - Bairro Salomé	19°41'05.5"S	51°11'27.7"W	42 anos	M	30/06/2015	Dengue Clássico
Av Coronel Gustavo Rodrigues da Silva, 1885 - Bairro Santo Antônio	19°40'56.4"S	51°11'22.6"W	62 anos	M	27/11/2015	Dengue Clássico
Rua Dr Rocha Dias, 641 - Bairro Santo Antônio	19°41'09.8"S	51°11'30.7"W	51 anos	F	27/11/2015	Dengue Clássico
Rua Benedito da Palma, 340 - Bairro Santo Antônio	19°41'22.5"S	51°11'42.8"W	22 anos	F	29/12/2015	Dengue Clássico
Rua Projetada C, 40 - Bairro Cohab Santa Rita	19°42'02.6"S	51°10'16.6"W	78 anos	F	12/12/2015	Dengue Clássico
Rua Joaquim Ribeiro dos Santos, 260 - Bairro Jardim Karina	19°41'00.1"S	51°12'14.4"W	19 anos	F	08/12/2015	Dengue Clássico
Rua Maria Marlene da Souza, 430 - Bairro de Lourdes	19°41'20.9"S	51°10'30.8"W	09 anos	M	21/09/2015	Dengue Clássico
Rua Capitão Joaquim Murtinho, 620 - Bairro Centro	19°40'36.4"S	51°11'17.6"W	42 anos	F	22/09/2015	Dengue Clássico
Rua Antônio Domingues de Carvalho, 20 - Bairro Jardim Brasília	19°40'26.8"S	51°11'06.9"W	39 anos	F	23/11/2015	Dengue Clássico
Rua Bento Ferreira de Moraes, 377 - Bairro Salomé	19°41'01.2"S	51°11'37.9"W	39 anos	F	25/11/2015	Dengue Clássico
Rua Manoel Salustiano Rocha, 1335 - Bairro de Lourdes	19°41'30.1"S	51°10'30.8"W	16 anos	M	26/08/2015	Dengue Clássico
Rua da Saudade, 350 - Bairro de Lourdes	19°41'25.2"S	51°10'34.6"W	39 anos	F	07/07/2015	Dengue Clássico
Rua Ermíndo Leal, 120 - Vila Salomé	19°41'09.2"S	51°11'51.3"W	47 anos	F	23/06/2015	Dengue Clássico

Figura 2. Tabulação dos dados em planilha de Excel.

Fonte: Dados do próprio Autor

Foi utilizado o mapa de calor por meio do estimador de Kernel para mapear as zonas de incidência de dengue na cidade de Paranaíba - MS. O estimador de intensidade Kernel é uma

técnica exploratória para analisar o comportamento de pontos e estimar a intensidade pontual do processo em toda a região de estudo. Essa função realiza uma contagem de todos os pontos dentro de uma região de influência, ponderando-os pela distância de cada um a localização de interesse (SILVA et al., 2015). A figura 3 ilustra a caracterização do estimador de Kernel.

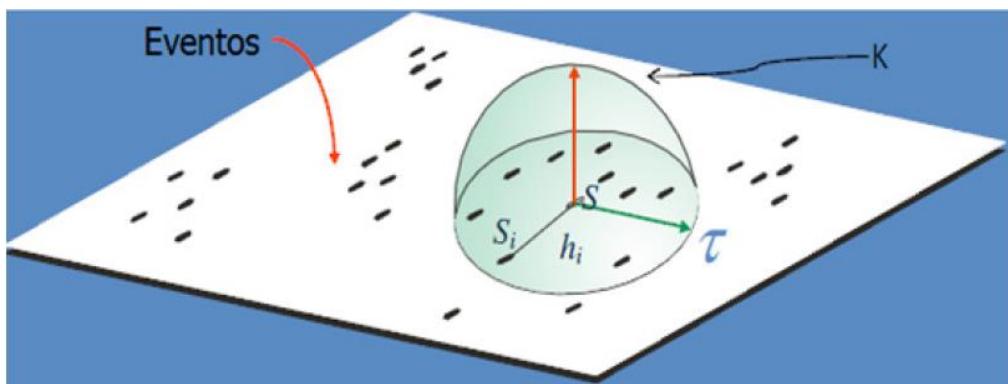


Figura 3. Caracterização do estimador de Kernel.

Fonte: Silva et al. (2015).

O estimador Kernel é um método não paramétrico para estimação de curvas de densidades, onde cada observação é ponderada pela distância em relação a um valor central, o núcleo (SILVA et al., 2015).

O estimador de Kernel (VENABLES; RIPLEY, 2002) é dado por:

$$f(x) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{1}{\tau} K\left(\frac{s - s_i}{\tau}\right)$$

Este estimador é chamado kernel estimator e seus parâmetros básicos são:

- (a) um raio de influência ($\tau \geq 0$) que define a vizinhança do ponto a ser interpolado e controla o "alisamento" da superfície gerada; (b) uma função de estimação com propriedades de suavização do fenômeno. O raio de influência define a área centrada no ponto de estimativa s que indica quantos eventos s_i contribuem para a estimativa da função intensidade λ . Um raio muito pequeno irá gerar uma superfície muito descontínua; se for grande demais, a superfície poderá ficar muito amaciada. Nestes estimadores, h representa a distância entre a localização em que desejamos calcular a função e o evento observado (CÂMARA; CARVALHO, 2002).

Para este trabalho, a função de kernel utilizada foi a gaussiana. Todas as análises estatísticas foram realizadas por meio software R (R CORE TEAM, 2017), que é de código fonte aberto.

3 Resultados e discussões

A Figura 4 mostra as ocorrências de casos confirmados de dengue no município de Paranaíba-MS, entre 2015 e 2017. Nota-se maior incidência de casos de dengue no ano de 2015. Neste ano o Brasil teve o maior índice registrado desde 1990. (GLOBO, 2016). Em 2015, foram registrados 1.649.008 casos de dengue no país, entre eles 220.966 casos na Região Centro-Oeste do Brasil. (ARAUÚJO et al., 2017).

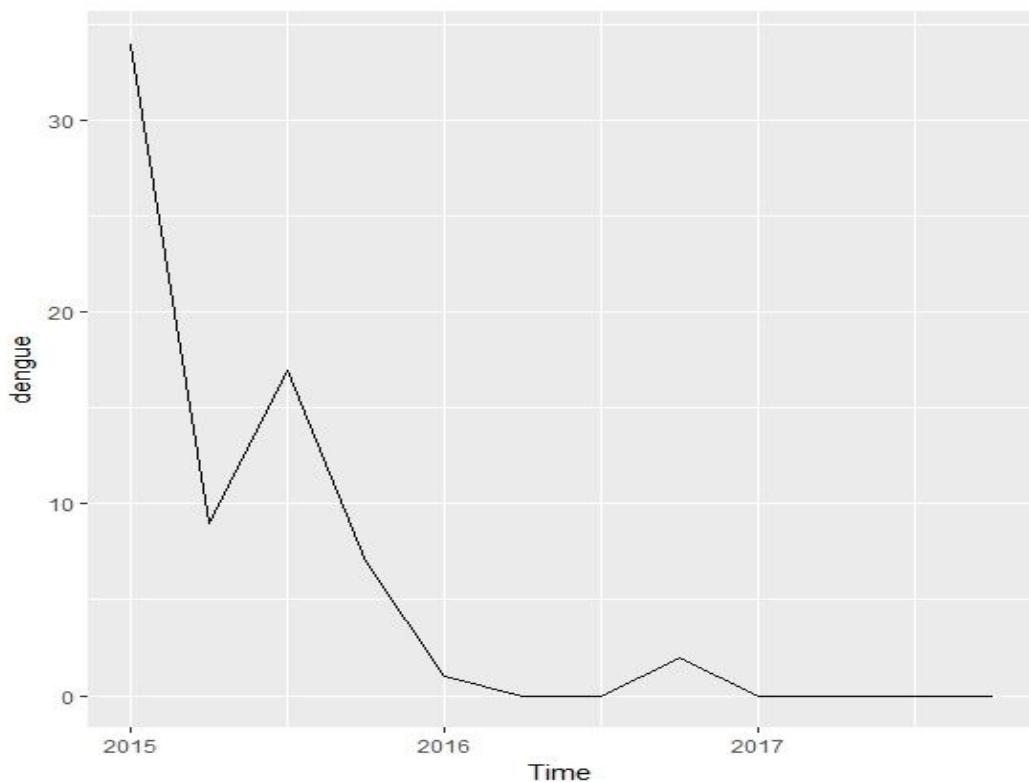


Figura 4. Autoplot dos casos confirmados de dengue em Paranaíba-MS, entre 2015 e 2017.

Fonte: Dados do próprio autor.

Seasonal plot: dengue

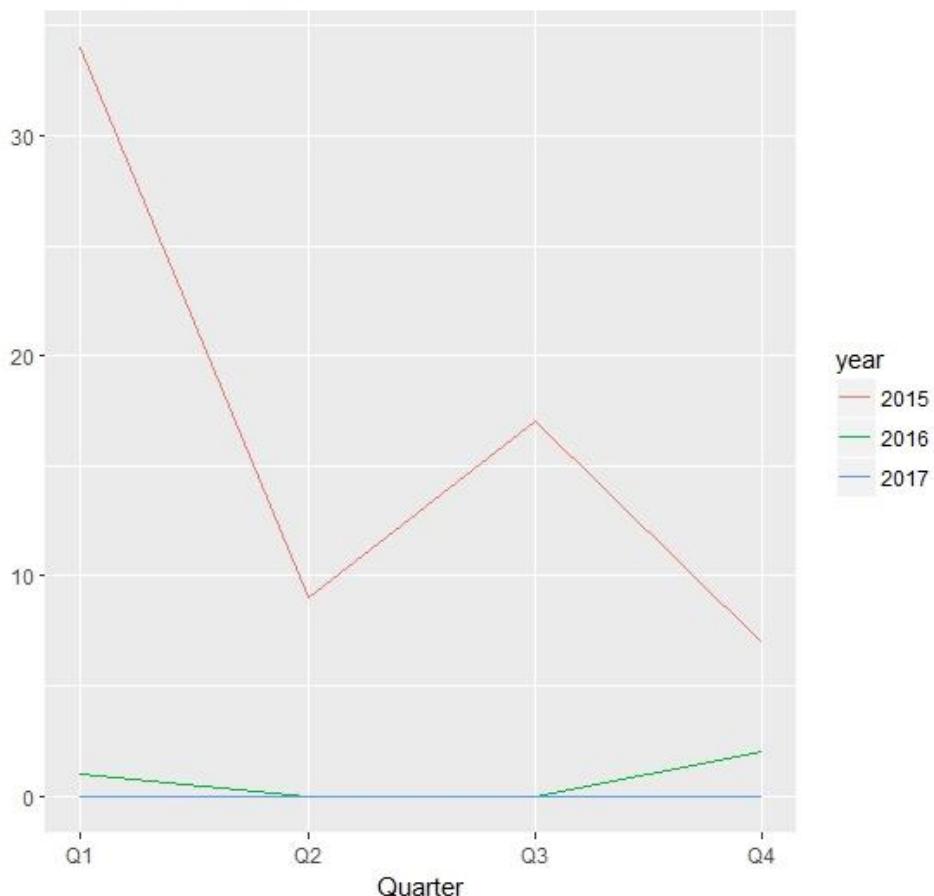


Figura 5. Autoplot dos casos confirmados de dengue em Paranaíba-MS, para os anos 2015, 2016 e 2017.
Fonte: Dados do próprio autor.

Para um melhor entendimento, a Figura 5 apresenta as frequências de ocorrências de casos confirmados de dengue em Paranaíba-MS, por ano, isto, para 2015, 2016 e 2017, separadamente. Nota-se que, em 2015, as épocas de maior ocorrência de casos de dengue, é nos primeiros meses do ano, seguido de uma queda no número de casos em abril, com nova crescente de casos de julho a setembro deste ano.

Observa-se a existência de um padrão, as épocas propícias para a proliferação da doença são os primeiros meses do ano:

A maioria das notificações concentrou-se no primeiro semestre do ano, correspondente aos meses mais quentes. Nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Sul, mais da metade dos casos ocorreram no primeiro trimestre. (CÂMARA et al., 2007)

Corrêa e Palhares (2016) estudou o município de Oiapoque, onde pode-se comprovar que os maiores registros encontrados são dos meses de janeiro, fevereiro, março e abril. Observando a existência de um padrão sazonal entre o verão e o inverno.

Com intuito de avaliar os padrões espaciais de incidência de dengue no município de Paranaíba-MS, nos anos considerados neste estudo, a Figura 6 mostra os casos confirmados de acordo com a localização geográfica das residências dos moradores que contraíram a doença.

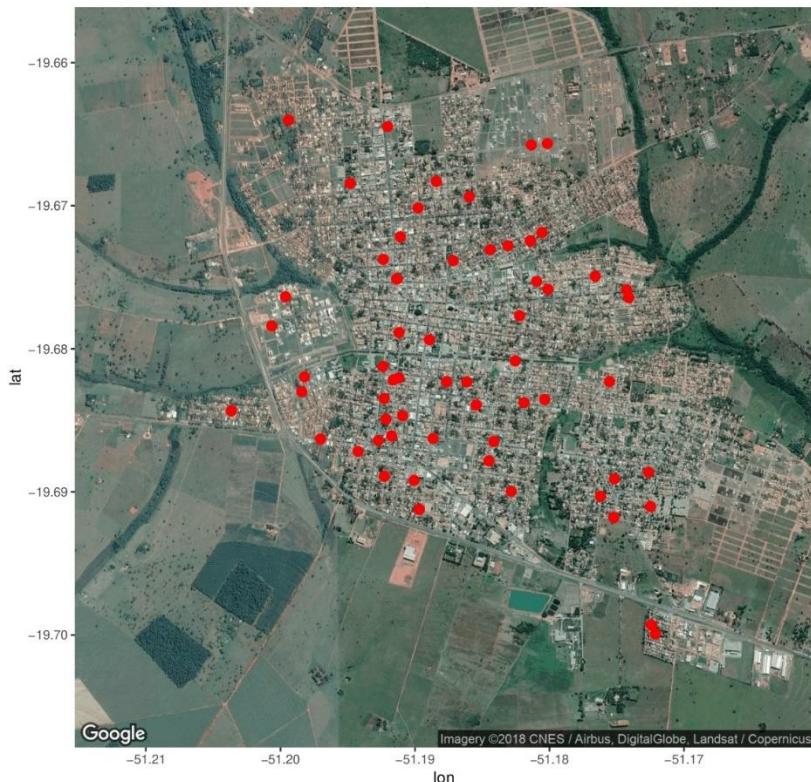


Figura 6: Mapa de Kernel dos casos de dengue confirmados laboratorialmente no município de Paranaíba-MS, entre 2015 e 2017.

Fonte: Dados do próprio autor.

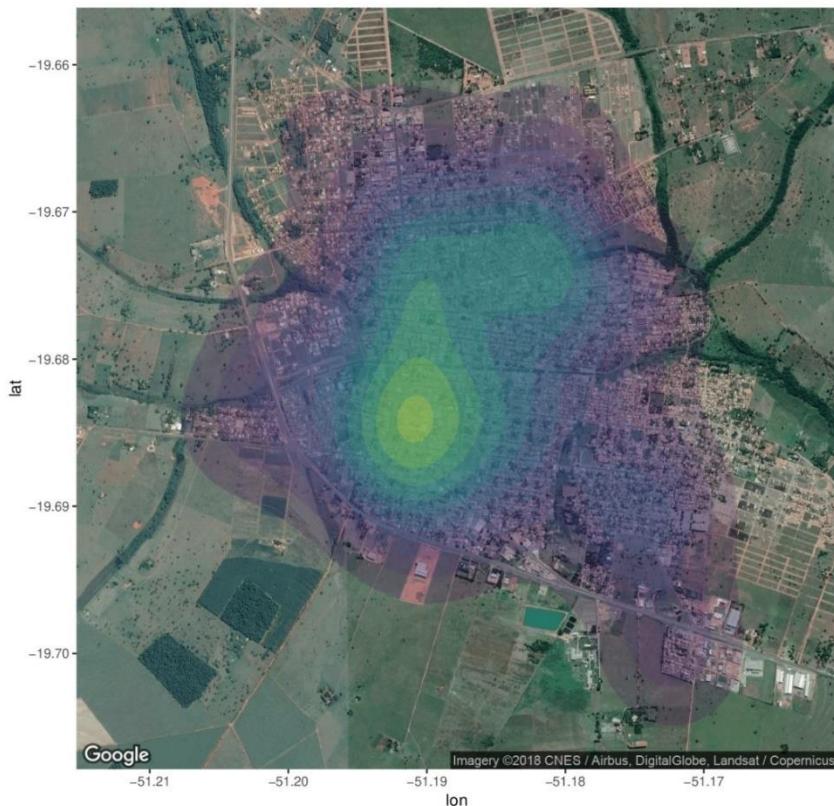


Figura 7: Mapa de Kernel dos casos de dengue confirmados laboratorialmente no município de Paranaíba-MS, entre 2015 e 2017.

Fonte: Dados do próprio autor.

A concentração de pontos numa dada região influenciou nas cores do mapa, quanto maior foi a concentração de casos de dengue maior foi a densidade de kernel, mais forte e quente ficou o mapa, evidenciando possíveis zonas de risco de dengue no município de Paranaíba-MS, o que foi observado na Figura 7.

Observou-se, pelas Figuras 6 e 7, que o Bairro Santo Antônio teve a maior concentração de casos, contabilizando 17 casos, e, portanto, apresentou a região de maior calor, indicando uma possível zona de risco de dengue no município de Paranaíba-MS.

4 Conclusão

No decorrer da pesquisa pode-se perceber que entre os anos estudados, 2015 obteve maior números de casos confirmados de Dengue em Paranaíba-MS. Vale ressaltar que há a existência de um padrão nos casos de dengue, os meses que ocorrem mais casos são os primeiros meses do ano.

Ao analisar o comportamento temporal e avaliar os padrões espaciais da distribuição dos casos confirmados de dengue, podemos descobrir quais são os bairros que ocorrem mais casos da doença, entre eles se destacou o bairro Santo Antônio. Espera-se que estes resultados contribuam para o controle e alertem os responsáveis pela saúde pública e a população.

Os principais problemas enfrentados no decorrer da pesquisa foram conferir as fichas com os casos suspeitos na vigilância sanitária. Poucas estavam com os resultados confirmados e devido a isso a pesquisa se baseou em apenas 69 casos entre os três anos estudados.

A partir dos resultados obtidos, é importante destacar a continuidade da pesquisa, trazendo a frequência temporal dos últimos dez anos. Através disso, deve-se avaliar os padrões espaciais da distribuição dos casos confirmados de dengue.

5 Referências bibliográficas

ARAÚJO, Valdelaine Etelvina Miranda de; BEZERRA, Juliana Maria Trindade; AMÂNCIO, Frederico Figueiredo; PASSOS, Valéria Maria de Azeredo; CARNEIRO, Mariângela. Aumento da carga de dengue no Brasil e unidades federadas, 2000 e 2015: análise do Global Burden of Disease Study 2015. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 20, n. 1, p.205-216, maio 2017.

CÂMARA, Fernando Portela; THEOPHILO, Regina Lúcia Gonçalves; SANTOS, Gualberto Teixeira dos; PEREIRA, Silvia Regina Ferreira Gonçalves; CÂMARA, Daniel Cardoso P.; MATOS, Roberto Rodrigues C. de. Estudo retrospectivo (histórico) da dengue no Brasil: características regionais e dinâmicas. **Revista da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical**, v. 40, n. 2, p.192-196, abr. 2007.

CÂMARA, G.; CARVALHO, M. S. **Análise espacial de eventos**. Disponível em: <<http://mtc-m12.sid.inpe.br/col/sid.inpe.br/sergio/2004/10.07.14.53/doc/cap2-eventos.pdf>>. Acesso em: 11 de novembro de 2018.

CLARO, Lenita Barreto Lorena; TOMASSINI, Hugo Coelho Barbosa; ROSA, Maria Luiza Garcia. Prevenção e controle do dengue: uma revisão de estudos sobre conhecimentos, crenças e práticas da população. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 20, p.1447-1457, 2004.

CORRÊA, Francinete Viana da Silva; PALHARES, José Mauro. AUMENTO DE CASOS DE DENGUE RELACIONADOS COM FATORES CLIMÁTICOS E O MEIO SOCIOAMBIENTAL NO MUNICÍPIO DE OIAPOQUE-AP - BRASIL: PERÍODO DE 2008 A 2013. **Ciência Geográfica**, Oiapoque, v. 10, p.58-70, nov. 2016.

da Proximidade de Criadouros do Aedes Aegypti na Ocorrência de Casos de Dengue Durante a Epidemia de 2013 em Campinas - SP. 2016. 81 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Geografia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2016.

DIAS, Larissa B. A.; ALMEIDA, Sérgio C.l.; HAES, Tissiana M.; MOTA, Letícia M.; FILHO, Jarbas S. Roriz. Dengue: transmissão, aspectos clínicos, diagnóstico e tratamento. **Medicina (ribeirão Preto. Online)**, v. 43, n. 2, p.143-152, 30 jun. 2010.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

FERREIRA, Aline Chimello; CHIARAVALLOTTI NETO, Francisco; MONDINI, Adriano. Dengue in Araraquara, state of São Paulo: epidemiology, climate and Aedes aegypti infestation. **Revista de Saúde Pública**, v. 52, p.1-10, 2018.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Dengue: Vírus e Votor.** Disponível em: <<http://www.ioc.fiocruz.br/dengue/textos/longatraje.html>>. Acesso em: 25 out. 2018.

GLOBO. **Brasil tem índice recorde de 1,6 milhão de casos de dengue em 2015.** 2016. Disponível em: <<http://glo.bo/1RTX1UY>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

HISTÓRIA de Paranaíba - MS. Disponível em: <<http://www.paranaiba.ms.gov.br/site/paranaiba?id=18-historia>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

MENDES, Jéssica Andretta. Influência do Padrão Espacial do Udo do Solo Urbano e PEDRO, Alexandre San; SANTOS, Reinaldo Souza; SABROZA, Paulo Chagastelles; OLIVEIRA, Rosely Magalhães de. Condições particulares de produção e reprodução da dengue em nível local: estudo de Itaipu, Região Oceânica de Niterói, Rio de Janeiro, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 25, n. 9, p.1937-1946, set. 2009.

R Core Team (2017). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>.

SILVA, Alexandre Medeiros; SILVA, Richarde Marques; ALMEIDA, Caio Américo Pereira; SILVA, José Jefferson. Modelagem geoestatística dos casos de dengue e da variação termopluviométrica em João Pessoa, Brasil. **Sociedade & Natureza**, v. 27, n. 1, p.157-169, abr. 2015.

VENABLES, W. N.; RIPLEY, B. D.. Modern Applied Statistics with S. **Statistics And Computing**, p.1-495, 15 mar. 2002.

YANG, H.m.. Epidemiologia da Transmissão da Dengue. **Tema - Tendências em Matemática Aplicada e Computacional**, v. 4, p.387-396, 2003.



ATITUDE EMPREENDEDORA NA PERCEPÇÃO DAS MULHERES DE ANASTÁCIO-MS

GERCINA GONÇALVES DA SILVA

NAYARA SANABRIA

Resumo: O empreendedorismo é definido de forma abrangente e pode ser aplicado a diversos tipos de organização, incluindo empresas já estabelecidas. Esse artigo se propõe a estudar a atitude empreendedora através da percepção das mulheres empreendedoras do município de Anastácio-MS. Para tanto foi utilizado questionário semiestruturado que foi aplicado a uma amostra das mulheres empreendedoras a partir do qual foi realizada uma análise que considerou o maior percentual em cada dimensão do Instrumento de Mensuração de Atitude Empreendedora - IMAE, demonstrando as principais variáveis através do indicador que apresentou maior porcentagem de concentração de respostas para cada dimensão. Assim verificou-se que as principais variáveis foram: na dimensão realização - Renovo meus esforços para superar obstáculos; para a dimensão planejamento - Adoto procurar para assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados; a dimensão poder - Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio/organização/projeto; na dimensão inovação - Busco novas soluções para atender necessidades de clientes/usuários/ beneficiários e na dimensão social - Procuro manter uma atitude de respeito, solidariedade e ajuda mútua com as demais pessoas que atuam em meu negócio/ organização/ projeto.

Palavras-chave: empreendedorismo; mulheres empreendedoras; atitude empreendedora; Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora – IMAE.

1 INTRODUÇÃO

Para Hisrich et al (2009) o empreendedor foi definido como aquela pessoa que assume riscos e inicia algo novo. Para esse autor empreendedorismo é o processo de criar algo novo, agregando valor. Dessa forma, para obter o êxito desejado no trabalho é indispensável dedicar tempo e empenho. Contudo, é necessária também a ciência de que ocorrerão riscos financeiros, psíquicos e sociais, e, além disso, também, estar preparado tanto para o retorno quanto para as consequências que a independência financeira trará.

Dornelas (2018) relata que o empreendedorismo no Brasil começou a ganhar destaque na década de 1990, quando organizações como o SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas, e SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de Software foram criadas. Um dos principais relatórios que atua na mensuração do empreendedorismo a nível internacional é a pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Em sua primeira edição participaram 10 países e, atualmente, participam dos relatórios mais de 100 países no mundo, sendo que o Brasil participou da pesquisa pela primeira vez a partir do ano 2000 (ALANO, 2014). De acordo com Fontenele (2010) a GEM, por ser um órgão de pesquisa,

pretende alcançar todo tipo de atividade autônoma para auxiliar na abertura de novas atividades econômicas por entender que a população por si só é empreendedora.

Neste contexto, importa compreender o empreendedorismo e a inclusão das mulheres brasileiras nessa perspectiva, além de compreender sua história no país. Os anos 70 ficaram marcados por uma evolução na sociedade. Neste período houve um aumento das mulheres no mercado de trabalho, dado que anteriormente as mulheres eram instruídas a serem “donas de casa” e esse cenário foi se transformando com o passar dos anos(BRUSCHINI, 2000, p.2).

No Brasil o empreendedorismo feminino se destaca por seu crescimento expressivo. De acordo com o GEM (2017) o total de empreendedores no Brasil foi estimado em 49.332.360 e, entre estes, o número de mulheres empreendedoras foi estimado em 24 milhões de empreendedoras. Especificamente no estado de Mato Grosso do Sul são contabilizadas 114 mil empresárias

No município de Anastácio – MS o número das mulheres empreendedoras, foram coletados através do setor de Tributação -ISSQN - Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza de Anastácio – MS, e foram contabilizadas em 75 (Setenta e cinco) mulheres que empreenderam em áreas/segmentos como vestuários, calçados, turismo, alimentícios, lazer e saúde. O estudo tem como principal objetivo traçar o perfil e discutir os traços mais marcantes da atitude empreendedora das mulheres do município de Anastácio – MS utilizando as dimensões da atitude empreendedora, conforme o modelo proposto por Lopes Junior e Souza (2005), denominado Instrumento de Mensuração da Atitude Empreendedora - IMAE. Especificamente pretende-se traçar o perfil das empreendedoras e conhecer a atitude empreendedora a partir dos indicadores relacionados à percepção das respondentes quanto às atitudes empreendedoras.

A problemática desse artigo é: Considerando as dimensões das atitudes empreendedoras, quais são as variáveis que podem ser descritas como determinantes para empreender tendo como base a percepção das mulheres empreendedoras do município de Anastácio-MS? O artigo está assim estruturado: além dessa introdução, o artigo apresenta o referencial teórico no capítulo 2; os aspectos metodológicos no capítulo 3; os resultados e discussão no capítulo 4 e, por fim, a conclusão no capítulo 5, seguido pelas referências bibliográficas.

2 – Referencial Teórico

2.1 Empreendedorismo

Para Dornelas (2018) o empreendedorismo pode ser considerado um processo de constante transformação que se dá em pequenos intervalos. Os empreendedores são caracterizados como pessoas que buscam ver com um olhar diferente algo que já existe, porém tentando melhorar sempre ou até buscar idéias para algo novo, assim sendo distinguidas como pessoas visionárias. Carreira *et al* (2015) define empreendedorismo como as pessoas que criam ou usufruem de oportunidades, gerando uma atividade econômica e, assim, trazendo valores para si e para a sociedade.

O empreendedorismo chegou ao Brasil a partir da década de 90 conforme Dornelas (2018). Nesse período, o empreendedorismo estava associado a entidades como: SEBRAE e SOFTEX. Neves (2018) afirma que o setor do empreendedorismo segue em crescimento, propiciando metade dos empregos gerados no país no respectivo ano. Para o autor, o momento atual da economia do país, tempos de crises, proporciona ampliação no número de autônomos e a abertura de pequenas empresas como uma possibilidade de driblar a crise. Galina (2018) afirmou em nota ao jornal da USP que o empreendedorismo vai abrir caminhos na geração no fornecimento de novos empregos no Brasil e assim subsidiará na recuperação econômica do país.

2.2 - A mulher e seu papel no empreendedorismo

O progresso da mulher na área de trabalho foi um processo árduo e contínuo. Sanches *et al* (2013) afirmam que o crescimento das mulheres no ramo empresarial se dá através das mudanças culturais, desde a sua inclusão na área educacional até a busca por profissionalização, desse modo tendo sua atribuição sempre presente na sociedade.

Carrijo e Ferreira (2017) ressaltam que o processo de mudança relacionou-se a uma questão cultural, pois as mulheres eram criadas para ser apenas dona de casa. Essa cultura foi mudando com o decorrer dos anos. A partir da década de 70 amplia-se a inserção da mulher no mercado de trabalho, após mudança de comportamentos onde as mulheres não tinham como objetivo ser apenas donas de casa, passando a buscar independência e, aos poucos, adquiriram conhecimento através de formação para se colocar no mercado de trabalho.

Freire *et al* (2012) aponta que o crescimento do empreendedorismo feminino, foi fundamentado como um contraponto ao argumento de que os homens tinham como qualidade a objetividade e raciocínio lógico e são mais capazes na área de negócios. Ottoboni (2018) utiliza dados da pesquisa da Rede Mulher Empreendedora -RME, para apontar que de 100 empresas abertas no Brasil, 52 são gerenciadas por mulheres. A pesquisa aponta também que 79% delas possuem nível superior ou mais, 55% têm filhos, 44% são chefes de família, 61%

são casadas e a idade média ao empreender era 38,7 anos. Conforme Viana *et al.* (2016) a pesquisada GEM realizada em 2016 apresentam dados positivos, em relação das mulheres empreendedoras somando 51%.

Para Oliveira, Neto e Calegario (2010) estudos acerca das mulheres empreendedoras parecem fundamentais para promover e sustentar o progresso social e o desenvolvimento econômico. Barbosa et al (2011) indica que existe diversos contratempos apresentado pelas mulheres empreendedoras, uma delas são a obrigação de exercer inúmeros atribuições. As empreendedoras se esforçam para cumprir suas responsabilidades com o cuidado da casa e dos negócios. Segundo Machado *et al.* (2003) as mulheres buscam empreender mais por ausência de trabalho do que por oportunidade, isso ocorre por varias justificativas, podendo ser por realização pessoal, insatisfação no emprego atual, mudança na situação pessoal, ou ainda pela necessidade de buscar alternativas para suprir o sustento da família ou de se manter. Logo o empoderamento feminino deve ser entendido na admissão de que há desigualdade entre homens e mulheres e o querer modificar essa situação trazendo-a a seu favor.

Matta (2014) afirma que o crescimento da participação feminina no mercado empreendedor no Brasil esta relacionada a adequação na estrutura familiar, onde mulheres assumem o papel e a responsabilidade de prover o sustento da própria família e por estar inserida em níveis educacionais de nível superior. Logo, da mesma maneira como os homens, as mulheres se qualificam e buscam autonomia financeira, além de desenvolvimento pessoal e profissional.

2.3 - Atitude Empreendedora

Segundo Lopes e Souza (2005) o conceito de ‘atitude’ foi dispensado pelo motivo de que não tem como prever o comportamento social de cada indivíduo. Hilsdorf (2015) acredita que ter uma atitude empreendedora é inerente aos que modificam o obstáculo em possibilidades de negócios. De acordo com o autor compete a cada individuo ir em busca de conhecimento para executar e aprimorar o conjunto de atitudes empreendedora, afinal as especificidades da atitude do empreendedor, são motivos indispensável para o sucesso na vida e nos negócios.

Lopes e Souza (2005) a atitude empreendedora associa-se a inovação via três fatores, que consiste nas dimensões: realização, planejamento e poder. Segundo o autor essas são as características empreendedoras que conseguem avaliar e verificar a atitude empreendedora das pequenas empresas, onde foi criado um instrumento o IMAE - Instrumento de Medida de

Atitude Empreendedora, objetivando mensurar a atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. A pesquisa do autor buscou definir os fatores que mede atitude empreendedora.

3 – Procedimentos Metodológicos

No intuito de alcançar o objetivo desse artigo que é descrever a atitude empreendedora das mulheres do município de Anastácio – MS utilizando as dimensões da atitude empreendedora, conforme o modelopropostopor Lopes Junior e Souza(2005), será utilizada uma pesquisa básica quanto a sua natureza, com abordagem qualquantitativa.

Quanto ao método científico será utilizado método dedutivo conforme Diniz (2015). Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva. Para Vergara (2000, p.47), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Para a autora a pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, porém serve de base para tal explicação. Quanto ao procedimento técnico será utilizado o estudo multicaso. De acordo Yin (2001, p.32), o método de estudo “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para a coleta de dados utilizou-se de aplicação de questionário semiestruturado para uma amostra extraída dos dados sobre as empreendedoras do município que foram fornecidos juntamente ao setor de Tributação - ISSQN - Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza de Anastácio – MS. Foram aplicados questionários a uma amostra de 58 mulheres empreendedoras, de um total de 75 empreendedoras de micro e pequenas empresas. A amostra foi calculada com base no intervalo de confiança de 95% com erro amostral de 5%. O questionário foi estruturado em dois blocos onde o primeiro bloco buscou identificar o perfil das empreendedoras e o segundo bloco analisou a atitude empreendedora.

A análise da atitude empreendedora utilizou o instrumento criado por Lopes e Souza (2005) IMAE – Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora. Esse modelo era composto por 36 indicadores distribuídos em quatro dimensões: realização, planejamento, poder e inovação. BARROS *et al* (2014) adaptou o IMAE que passou a contar com 46 questões distribuídas nas dimensões: realização, planejamento, poder, inovação e social. As respostas foram associadas, conforme percepção das respondentes a uma escala Likert de cinco parâmetros: nunca, raramente, algumas vezes, frequentemente e sempre. A análise dos resultados foi realizada inicialmente por meio de estatísticas descritivas onde utilizou-se do

Excel. A análise baseou-se nas frequências das respostas, com o objetivo de traçar o perfil e discutir os traços mais marcantes da atitude empreendedora das pesquisadas.

4 – Resultados e Discussões

4.1 Perfil das empreendedoras

Para o andamento da pesquisa foram consideradas uma amostra formada por mulheres que possuem empresas estabelecidas em segmentos diversos tais como área da beleza, restaurantes, lanchonetes, mercearias, bares e conveniências, artesanatos e decoração, materiais de construção e depósito de gás, todas instaladas em Anastácio - MS. A Tabela 1 sintetiza alguns resultados obtidos.

Tabela 1. Caracterização do perfil das empreendedoras.

Variáveis	Respostas
Idade	82,76% com idade superior a 31 anos
Estado Civil	81,03% são casadas/estão em um relacionamento
Escolaridade	87,93% possuem o nível médio completo
Tempo de exercício na profissão	60,34% com mais de 5 anos
Tempo de atuação na organização	55,17% com mais que 5 anos
Renda Mensal	55,17% até dois salários mínimos
Empresa familiar	77,59% dos empreendimentos

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na pesquisa.

A partir das informações obtidas juntas às empreendedoras entrevistadas verificou-se que nenhuma das respondentes possui menos que 20 anos de idade, 17,24% tem entre 21 e 30 anos, 50% tem entre 31 e 40 anos e, 32,76% tem idade superior a 40 anos. Apenas 18,97% das empreendedoras relataram serem solteiras e apenas 12,07% possuem apenas o nível fundamental, sendo as que possuem o nível superior 15,52%. As empreendedoras relataram que, quanto ao tempo de exercício na profissão, 17,24% tem até 3 anos na atividade e 22,34% estão na atividade por um período estabelecido entre 3 e 5 anos. Quanto ao tempo de atuação na empresa 22,42% possuem até 3 anos na empresa e 22,41% possuem entre 3 e 5 anos de empresa. Sobre a variável faixa de renda mensal, 37,93% relataram uma renda entre 2 e 4 salários mínimos e 6,9% relataram a obtenção de uma renda superior a 5 salários mínimos.

Resultado similar foi demonstrado pelo SEBRAE (2013) durante pesquisa em empresas chefiadas por mulheres no estado de Mato Grosso do Sul, nos períodos de 2008 à 2012 em que verificou-se que houve uma transformação significativa, onde em 2008, as empresas abertas com menos de cinco anos tinham 50% de permanência e, em 2012, verificou-se um aumento de 74% nas empresas com mais de cinco anos. Entre os principais motivos que motivam as respondentes do município de Anastácio-MS a empreender destacaram-se os seguintes: busca por independência financeira, oportunidade de investir,

busca de ampliação na renda, desemprego, sonho de ter o próprio negócio, hobby, trabalhar em casa, facilidade na atividade, negócio da família e, falta de melhores oportunidades no mercado de trabalho.

De acordo com o SEBRAE (2013), no estado de Mato Grosso do Sul as mulheres empreendedoras que encararam o ato de empreender por vários motivos destacando-se trazer uma renda pra família e a tão desejada realização pessoal. Resultados da pesquisa divulgada pelo GEM (2017) que a atuação destas no mercado de trabalho dão pelos motivos oportunidade ou por necessidade.

Quanto ao segmento, 17,24% atuam no segmento vestuário e confecção; 63,8% na área da alimentação; 17,24% na área da beleza e 1,72% da área da saúde. Nesse sentido a revista GEM (2017) apresentou que no ano 2017 aproximadamente 50% das mulheres ingressaram em quatrossegmentos tais como:segmento de serviços domésticos, cabeleireiros e/ou tratamento de beleza, em comércio varejista de cosméticos, e comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios.

4.2 A atitude empreendedora na percepção das empreendedoras

Ao apresentar os resultados relativos aos indicadores específicos, é preciso salientar que a análise pautou-se pelos maiores percentuais, priorizando o grau com maiores concentrações de respostas, onde, de forma geral, o grau ‘sempre’ obteve destaque. A dimensão realização analisa a busca de oportunidades e iniciativa, persistência, aceitação de risco e comprometimento. Diante disso, essa dimensão no grau ‘sempre’ se distinguiu das demais com percentuais superiores em todos os indicadores, conforme Tabela 2. Foram utilizados nessa dimensão nove indicadores. Os três indicadores que mais se destacaram e suas respectivas concentrações de respostas no grau sempre da escala foram: renovo meus esforços para superar obstáculos (96,55%); mantendo meus objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente (89,65%); emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas (86,20%).

Entre os nove indicadores demonstrados na Tabela 2, apenas o indicador “Assumo riscos com o intuito de superar a concorrência” obteve concentração de respostas inferior a 50% no grau ‘sempre’, demonstrando que as mulheres empreendedoras analisadas buscam oportunidades e iniciativas, são persistentes, são comprometidas, mas a aceitação do risco é uma atitude que ocorre entre o nunca, raramente, as vezes ou frequentemente.

Esse resultado é apoiado pelos resultados obtidos através da pesquisa de Muniz (2008) que analisa o perfil empreendedor de um grupo. De acordo com o autor, nessa dimensão

constatou-se que os empreendedores apresentaram elevada disposição em realizar tarefas, e encarregar-se de seu cumprimento, e que para isso, são capazes de realizar sacrifícios pessoais em prol da conclusão de trabalhos previamente definidos. Todavia os empreendedores apresentaram receio quanto ao quesito risco.

Tabela 2 – Resultados obtidos para a dimensão Realização

Indicador	Dimensão Realização(%)				
	N	R	AV	F	S
Exploro novas oportunidades de negócio/organização/ projeto	1,72	10,34	17,24	5,17	65,53
Responsabilizo-me pela conclusão dos trabalhos nos prazos estipulados.	1,72			15,52	82,76
Junto-me aos colaboradores nas tarefas para cumprir os prazos.	1,72		5,17	15,52	77,59
Faço sacrifícios pessoais para concluir tarefas.		3,45	6,9	5,17	84,48
Mantenho meus objetivos mesmo diante de resultados que não são satisfatórios inicialmente.			6,9	3,24	89,65
Renovo meus esforços para superar obstáculos.				3,45	96,55
Emprego esforços extras para a conclusão de tarefas programadas.		3,45	6,9	3,45	86,2
Assumo riscos com o intuito de superar a concorrência.	13,79	13,79	13,79	12,08	46,55
Assumo riscos para expandir meu negócio/organiz/projeto.	6,9	5,17	22,41	3,45	62,07

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na pesquisa.

A dimensão planejamento analisa o estabelecimento de metas, busca de informações e planejamento e monitoramento. Nessa dimensão verifica-se através da Tabela 3 que as empreendedoras foram avaliadas utilizando 13 indicadores. Observa-se que o grau ‘sempre’ se distinguiu das demais, novamente, com percentuais superiores nos indicadores. Os três indicadores que mais se destacaram e suas respectivas concentrações de respostas no grau ‘sempre’ da escala foram: adoto proc. p/ assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados (89,65%); calculo os riscos antes de novos investimentos (68,97%); busco informações sobre meu ramo de atividades em diferentes fontes(67,25%).

Dos 13 indicadores utilizados para medir a atitude empreendedora na dimensão planejamento, os indicadores ‘Defino metas de longo prazo, claras e específicas’, ‘Faço projeções claras para o futuro do meu negócio/org./projeto’, Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias’ obtiveram concentração de respostas inferior a 50% no grau ‘sempre’, demonstrando que as mulheres empreendedoras analisadas, no quesitoestabelecimento de metas, busca de informações e planejamento e, monitoramento não são atitudes contínuas que sempre são verificadas entre as mesmas.

Semelhantemente, a pesquisa de Muniz (2014), para a dimensão planejamento, observou-se que os respondentes não demonstraram empenho em algumas atividades relacionadas ao planejamento, onde demonstraram um percentual menor nos indicadores ‘Dedicação no planejamento de curto e longo prazo’ e no ‘planejamento de tarefas’.

Tabela 3 – Resultados obtidos para a dimensão Planejamento.

Indicador	Dimensão planejamento(%)				
	N	R	AV	F	S
Mudo de estratégia se necessário, para alcançar uma meta.	5,17	1,72	24,14	8,62	60,35
Defino metas de longo prazo, claras e específicas.	10,34	29,31	15,52	3,45	41,38
Adoto proc. p/ assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados.		3,45		6,9	89,65
Busco obter informações sobre possíveis clientes/beneficiário.	1,72	6,9	20,69	12,69	58,62
Faço projeções claras para o futuro do meu negócio/org./projeto	10,34	12,07	27,59	3,45	46,55
Busco informações sobre meu ramo de atividades em diferentes fontes.	1,72	8,62	10,34	12,07	67,25
Consulto meus registros de controle antes de tomar decisões.	3,45	5,17	13,79	18,97	58,62
Planejo as atividades do meu neg. subdividindo tarefas de grande porte em subtarefas	3,45	10,34	17,24	18,97	50,00
Defino continuamente objetivos de curto prazo.	8,62	13,79	13,79	5,17	58,63
Ajo antes de ser pressionado pelas circunstâncias.	12,07	6,9	24,14	8,62	48,27
Costumo calcular o risco envolvido nos negócios/projetos que faço.	5,17	8,62	15,52	8,62	62,07
Calculo os riscos antes de novos investimentos.	3,45	5,17	13,79	8,62	68,97
Reviso continuamente objetivos de curto prazo.	5,17	13,79	22,41	3,45	55,18

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na pesquisa.

Já a dimensão poder consiste em estabelecimento de redes de contato, persuasão, liderança, independência e autoconfiança. Assim, a Tabela 4 apresenta os 8 indicadores que avaliam a atitude empreendedora através da percepção das entrevistadas.

Tabela 4 – Resultados obtidos para a dimensão poder.

Indicador	Dimensão poder (%)				
	N	R	AV	F	S
Utilizo contatos pessoais para atingir meus objetivos.	1,72	1,72	3,45	13,79	79,32
Utilizo estratégias deliberadas para influenciar pessoas	22,41	3,45	10,34	10,34	53,46
Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio/organização/projeto		1,72	1,72	3,45	93,11
Considero-me principal responsável pelo desempenho do meu negócio/organização/projeto	1,72	5,17	1,72	1,72	91,39
Estimulo o espírito de equipe entre meus funcionários			6,9	8,62	84,48
Estimulo a participação dos funcionários na busca pela solução de um problema	5,17	13,79	6,9	74,14	
Confio na minha capacidade de superar desafios.	1,72	3,45	3,45	1,72	91,38
Confio na minha competência como fonte do sucesso do meu negócio/organização/projeto	1,72	3,45	1,72	1,72	93,11

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na pesquisa.

Em todos os indicadores, o grau ‘sempre’ se distinguiu das demais, com destaque para os três indicadores e suas respectivas concentrações de respostas no grau ‘sempre’ da escala que foram: assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio/organização/projeto (93,11%); confio na minha competência como fonte do sucesso do meu negócio/organização/projeto (93,11%); considero-me principal responsável pelo desempenho do meu negócio/organização/projeto (91,39%).

A pesquisa de Barroso et al (2014) que analisou a atitude empreendedora nos grupos de empreendedores sociais e individuais apontou resultados com concentrações de respostas no grau ‘sempre’ para ambos os grupos de empreendedores. Esse resultado demonstra que para o

grupo de empreendedores analisados por Barroso *et al* (2014) e para as empreendedoras do município de Anastácio-MS o estabelecimento de redes de contato, persuasão, liderança, independência e autoconfiança são atitudes empreendedoras valorizadas e utilizadas pelos empreendedores analisados.

A dimensão inovação destaca a inovação e a criatividade através de 6 indicadores que podem ser visualizados na Tabela 5. Observa-se que o grau ‘sempre’ se distinguiu das demais, novamente, com percentuais superiores nos indicadores. Os três indicadores e suas respectivas concentrações de respostas no grau ‘sempre’ da escala foram: busco novas soluções para atender necessidades de clientes/usuários/ beneficiários (91,38%); desenvolvo idéias novas para a solução de problemas (82,76%); implemento novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio/org/projeto (79,31%). Os resultados verificados por Barros *et al* (2014) mostraram similarmente aos resultados obtidos até aqui, que na dimensão inovação, há a percepção por parte dos empreendedores quanto ao valor de atitudes inovadoras que destaquem a inovação e a criatividade.

Tabela 5 – Resultados obtidos para a dimensão inovação.

Indicador	Dimensão inovação(%)				
	N	R	AV	F	S
Implemento novas idéias com o objetivo de melhorar a qualidade do meu negócio/org/projeto	3,45	8,62	8,62	79,31	
Busco novas maneiras de realizar tarefas		17,24	18,97	63,79	
Procuro criar novos serviços	6,9	18,97	8,62	65,51	
Desenvolvo idéias novas para a solução de problemas		10,34	6,9	82,76	
Crio novas rotinas, objetivando a melhoria do desempenho do meu negócio/organização/projeto.	5,17	39,66	1,72	53,45	
Busco novas soluções para atender necessidades de clientes/usuários/ beneficiários.		1,72	6,9	91,38	

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na pesquisa.

A dimensão social avalia a atitude empreendedora através de 10 indicadores que podem ser visualizados na Tabela 6. Essa dimensão analisa a motivação, persuasão, sociabilidade, suscetibilidade mútua, interdependência e missão social. Observa-se que o grau ‘sempre’ se distinguiu das demais, novamente, com percentuais superiores nos indicadores. Os três indicadores e suas respectivas concentrações de respostas no grau sempre da escala foram: procuro manter uma atitude de respeito, solidariedade e ajuda mútua com as demais pessoas que atuam em meu negócio/ organização/ projeto (94,83%); deposito confiança nas pessoas que atuam em meu negócio/organização/projeto (93,11%); sinto-me motivado com as atividades que desenvolvo em meu negócio/organização/projeto (91,38%). Entre os 10 indicadores utilizados na análise da dimensão social, um dos indicadores (Tenho preferência

por realizar tarefas individualmente) obteve baixa concentração de respostas no grau ‘sempre’ da escala.

Tabela 6 – Resultados obtidos para a dimensão social.

Indicadores	Dimensão social (%)				
	N	R	AV	F	S
Sinto-me motivado com as atividades que desenvolvo em meu negócio/organação/projeto			5,17	3,45	91,38
Faço uso do carisma pessoal para negociar e atrair os outros para causas próprias	1,72	1,72	3,45	6,9	86,21
Procuro manter uma atitude de respeito, solidariedade e ajuda mútua com as demais pessoas que atuam em meu negócio/ organização/ projeto.			1,72	3,45	94,83
Deposito confiança nas pessoas que atuam em meu negócio/organação/projeto			5,17	1,72	93,11
Busco soluções para minimizar problemas relacionados com a exclusão social	1,72	1,72	10,34	5,17	81,05
Estabeleço relacionamentos e interações com as pessoas no ambiente da organização			6,9	10,34	82,76
Tenho disposição para promover melhorias nos relacionamentos entre as pessoas	1,72	3,45	6,9	87,93	
Arecio trabalhar em outras equipes e projetos compartilhando os resultados	1,72	8,63	3,45	86,2	
Construo redes de relacionamento cultivando e utilizando contatos		3,45	6,9	3,45	86,2
Tenho preferência por realizar tarefas individualmente	37,94	22,41	15,52	1,72	22,41

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na pesquisa.

Considerando que a dimensão social analisa a motivação, persuasão, sociabilidade, suscetibilidade mútua, interdependência e missão social, pode-se afirmar que na percepção das empreendedoras de Anastácio-MS essas atitudes são importantes e presentes entre as mesmas. Na análise de Barros *et al* (2014) na dimensão social, as respostas dentro da escala de grau ‘sempre’ tiveram um percentual mais significativo para os dois grupos sociais e individuais. Quanto ao indicador ‘Tenho preferência por realizar tarefas individualmente’ a maior concentração de respostas tanto para os empreendedores individuais quanto sociais foi dentro da escala de grau ‘as vezes’. Esse resultado difere do verificado entre as mulheres empreendedoras do município de Anastácio-MS onde a maior concentração de respostas para esse indicador foi ‘nunca’ com 37,94%.

Assim verifica-se que após a apresentação do perfil das mulheres empreendedoras do município de Anastácio-MS no item 4.1 desta seção, foram apresentadas as atitudes empreendedoras que as caracterizam conforme a percepção destas. Conforme já esclarecido via demonstração dos indicadores com maiores concentrações de respostas, pode-se afirmar que, considerando as dimensões das atitudes empreendedoras, as variáveis que podem ser descritas como determinantes para empreender tendo como base a percepção das mulheres empreendedoras do município de Anastácio-MS são respectivamente observada na Tabela 7.

Tabela 7 – Variáveis determinantes para empreender na percepção das mulheres empreendedoras do município de Anastácio-MS.

Dimensão	Indicador	%
Realização	Renovo meus esforços para superar obstáculos	96,55
Planejamento	Adoto proc. p/ assegurar que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente estipulados	89,65
Poder	1 - Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar o desempenho do meu negócio/organização/projeto 2 - Confio na minha competência como fonte do sucesso do meu negócio/organização/projeto	93,11
Inovação	Busco novas soluções para atender necessidades de clientes/usuários/beneficiários	91,38
Social	Procuro manter uma atitude de respeito, solidariedade e ajuda mútua com as demais pessoas que atuam em meu negócio/ organização/ projeto	94,83

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na pesquisa.

Analisando os resultados obtidos através do Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora, na dimensão realização que visa analisar a busca de oportunidades e iniciativas, persistência e aceitação de risco e comprometimento, observou que estão dispostas em renovar seus esforços para superação de obstáculos. Na dimensão planejamento onde é estabelecidas metas, busca de informação e planejamento e monitoramento, o indicador pontuaram procurando sempre assegurar que seu serviço atenda todos os padrões de qualidade. Desse modo, a dimensão poder onde consiste no estabelecimento de redes de contato, persuasão, liderança, independência e autoconfiança, ficaram eminentes que assumem a responsabilidade em resolver problemas que venham atrapalhar e prejudicar sua empresa, confiando em sua competência como responsável para o sucesso de seu negócio. A dimensão inovação destacando a inovação e a criatividade, destacam o indicador onde busca atender as necessidades de seus clientes. E por fim a dimensão analisada encontra-se no social, que verifica a motivação, persuasão e sociabilidade, suscetibilidade mutua, interdependência e missão social, mostrou-se manter uma atitude de respeito, solidariedade e ajuda mutua com os demais que colaboram em sua empresa.

5 – Considerações Finais

O artigo teve como objetivo descrever a atitude empreendedora das mulheres do município de Anastácio – MS utilizando as dimensões da atitude empreendedora, verificando as variáveis que foram determinantes para empreender. Para as obtenção dos foi utilizado o Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora (IMAE). De forma geral os indicadores obtiverem maiores concentrações de respostas na escala ‘sempre’, e foram consideradas como variáveis determinantes as que obtiveram maior concentração em cada dimensão. Os resultados apresentados nas análises mostraram uma forte atitude empreendedora nas

principais dimensões Realização, Poder, Inovação e Social onde foi obtido um percentual acima de 90%.

Diante dos resultados obtidos através da pesquisa, os dados revelam que 40% das respondentes possuem menos de 5 anos de atividade, de modo que são sujeitas ao risco de falência. Considerando a experiência de firmas abertas, segundo o IBGE (2017) por mulheres de 6 empresas em cada 10 fecham as portas antes dos 5 anos. Um dos fatos que nos chama atenção é que as mulheres utilizam de recursos próprios para abrir suas empresas, sem nenhum incentivo financeiro e assessoramento de órgão para auxiliar em aprimoramento em cursos e assim se aperfeiçoar e dar continuidade em seu negocio com perspectiva de continuidade de sua empresa e ate de futuros empresas de grande porte.

O artigo possui limitações, dado que em sua realização foi utilizada uma amostra das mulheres empreendedoras, sendo que a realização do censo com as mulheres empreendedoras do município pode revelar melhores resultados. Além disso, o método foi adaptado e considerou-se apenas um resultado de análise percentual. Sugere-se que trabalhos futuros possam contemplar toda a população de empreendedoras do município e que sejam utilizadas análises estatísticas mais apuradas ou condizentes com a proposta do IMAE, transformando o artigo através de uma análise quantitativa como proposto Barros *et al.* (2014).

6 Referências Bibliográficas

ALANO, Juliana et al. **Evolução do Empreendedorismo no Brasil:Um Estudo do Global Entrepreneurship Monitor no período de 2001 a 2013.** Rio Grande do Sul, 2014.

BARBOSA, Felipe Carvalhal; CARVALHO, Camila Fontes; SIMÕES, Gessica Maria de Matos; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe.** Sergipe, 2011.

BARROS, Izabel Cristina Ferraz; MADRUGA, Lucia Rejane da Rosa Gama; ÁVILLA, Lucas Veiga; BEURON, Thiago Antonio. **Atitude empreendedora na percepção de empreendedores individuais e sociais.** Santa Maria, (2014) 36-45. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/60067/97389>>: Acesso em: 15 out. 2018.

BRUSCHINI, Cristina. **Trabalho Feminino no Brasil: Novas conquistas ou persistência da discriminação?.** São Paulo, 2000.

CARREIRA, Suely da Silva Carreira; BENCCIVENI, Ana Franzoni; FOLLER ESPER, JudithAulina; CHAGAS,Daniela Pacheco; BOHM GRAMKOW, Fabiana; CARREIRA, Manoel Francisco.**Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico.** Santa Catarina, 2015.

CARRIJO, Michelle de Castro; FERREIRA, Sara Regina Rizza. **Empreendedorismo feminino no Brasil: Uma análise a partir de dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**. Belo Horizonte, 2017.

DINIZ, Marco Túlio Mendonça. **Contribuições ao ensino do método hipotético-dedutivo a estudantes de Geografia**. Fortaleza, 2015.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo – Transformando idéias em negócios**. 7. ed. São Paulo: Fazendo Acontecer, 2018.

FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira. **Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Econômico: Evidências Empíricas**. Curitiba, 2010.

FREIRE, Denilson Aparecida Leite; CAMPOS, Leonor Natividade de Medeiros; CORRÊA, Rosany; RIBEIRO, Henrique Cesar Melo. **Empreendedorismo feminino no Brasil: perspectivas**. Belo Horizonte, 2012.

GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro. **Empreendedorismo contribui com metade dos empregos em 2018: O setor continua crescendo no País e vai oferecer um milhão de ocupações neste ano**. o Jornal da USP, São Paulo, 26 abr. 2018. Atualidades. 26/04/2018. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/actualidades/empreendedorismo-contribui-com-metade-dos-empregos-em-2018/>>. Acesso em: 18 set. 2018.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil**. São Paulo, 2017.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPER, Dean. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HILSDORF, Carlos. **Atitudes empreendedoras**. São Paulo, 2015.

LOPES JUNIOR, Gumersindo Sueiro.; SOUZA, Eda Castro Lucas de. **Atitude Empreendedora em proprietárias – gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida**. Porto Alegre. 2005.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Empreendedorismo, gênero e políticas públicas**. Londrina, 2001.

MATTA, Villela da. Empreendedorismo Feminino. 07 fev. 2014. Disponível em: <https://www.sbc coaching.com.br/blog/carreira/empreendedorismo-feminino/> Acessado em 27 de set. 2018.

MUNIZ, C. N. S.. Atitude empreendedora e suas dimensões: um estudo em micro e pequenas empresas. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília-DF. 2008.

NEVES, Vitor. **Empreendedorismo contribui com metade dos empregos em 2018: O setor continua crescendo no País e vai oferecer um milhão de ocupações neste ano**. Jornal da USP, São Paulo, 26 abr. 2018. Atualidades. 26/04/2018. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/actualidades/empreendedorismo-contribui-com-metade-dos-empregos-em-2018/>>. Acesso em: 18 set. 2018.

OLIVEIRA, Pâmella Gabriela; NETO, Bezamat de Souza; CALEGÁRIO, Crsitina Lélis Leal. Empreendedorismo e gestão feminina: a atuação de mulheres empreendedoras em microempresas. Revista da FAE. Curitiba, v.13, n.1, p. 1-14, jan./jun. 2010.

OTTOBONI, Julio. **No Brasil, 52% das empresas abertas são lideradas por mulheres.** Instituto Envolverde, São Paulo, 06 mar. 2018. Igualdade de Gênero. 06/03/2018. Disponível em: <<http://envolverde.cartacapital.com.br/no-brasil-52-das-empresas-abertas-sao-lideradas-pormulheres - />>. Acesso em: 18 set. 2018.

SANCHES, Fernanda Cristina; SCHMIDT, Carla Maria; DAGA CIELO, Ivanete; SCHMITZ KÜHN, Marta Karina. **Empreendedorismo feminino: um estudo sobre sua representatividade no município de Toledo – Paraná.** Revista de Gestão e Secretariado, vol. 4, núm. 2, São Paulo, 2013.

SEBRAE. **Uma analise sobre a taxa de empreendedorismo no Brasil.** Disponível em:<<http://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/artigos/uma-analise-sobre-a-taxa-de-empreendedorismo-no-brasil,6a2c3e831153e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acessado: 18/09/2018

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIANA, Giomar; LIMA, JandirFerrera; RIPPEL, Ricardo; HOEFLICH, Vitor Afonso. **O capital social e o empreendedorismo: notas e leituras.** Paraná, 2016.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.



**COACHING: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA
BRASILEIRA.**

Regina Viana Gasque Frias

Wesley Ricardo de Souza Freitas

RESUMO

Para atender as inúmeras mudanças dentro e fora das organizações que ocorrem no decorrer dos anos, muitas ferramentas administrativas surgiram com a intenção de amenizar os efeitos negativos de tanta inovação. Dentre essas ferramentas o coaching tem se destacado, ele tem como objetivo trabalhar as pessoas, promover a elas autoconhecimento o suficiente para que sejam capazes de desenvolver suas competências e trabalhar de forma positiva por seus objetivos, trazendo-lhes maior realização pessoal e profissional. Preocupadas com o desenvolvimento empresarial diante das mudanças constantes, organizações têm investido frequentemente em treinamentos e capacitação de pessoas. Identificando a importância do desenvolvimento na gestão e liderança, a ferramenta coaching desempenha um grande papel dentro das empresas: identifica as necessidades, fraquezas e objetivos, trabalhando com as pessoas em cada detalhe para que se consiga o melhor resultado e desenvolva as melhores competências. Essa pesquisa buscou verificar se o tema “coach/coaching” está sendo considerado na produção acadêmica brasileira. Foram analisados artigos publicados nas revistas de Administração do Brasil (Qualis A1 a B3), no período de 2008 a 2018. Por meio da pesquisa bibliográfica buscando o tema “coach” e “coaching” considera-se que o esforço temático ainda é embrionário, havendo apenas 11 artigos envolvendo a temática pesquisada.

Palavras-chave: Coach, Coachee, Coaching, Coaching Executivo.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

1 INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos as mudanças no trabalho e nas organizações tornaram-se constantes, fazendo com que as pessoas passassem por grandes transformações, acarretando diferentes níveis de desenvolvimento e modernização. Em concordância com Gramigna (2007) o fenômeno da inovação não pode ser tocado, ouvido ou provado. Mas quando acontece é sentido, pensado e percebido, pois afeta a todos que convivem no ambiente que passa por essas transformações. Os grandes desafios no cenário empresarial acontecem em decorrência da globalização, gerando maior diversidade de serviços e ocupações (ROBBINS 2010).

Afim de preencher essa lacuna, profissionais e estudantes buscam cada vez mais obter uma maior compreensão, não só do ambiente organizacional em que atuam, mas dos próprios objetivos, e buscam desenvolver habilidades para alcançá-los. O coaching emergiu em meio a essa imprevisibilidade, e é uma metodologia utilizada para demandas específicas que busca otimizar as competências e reforçar o desempenho profissional, apresentando potenciais significativos na geração de resultados (KRAUSZ 2007).

O serviço de coaching tem sido cada vez mais solicitado por profissionais e empresas para dar suporte, orientação, subsídios, capacitar e desenvolver pessoas para que em meio a todas essas variáveis, elas consigam encontrar na mudança uma oportunidade de inovação e alavancagem. É extremamente importante que o profissional saiba o que espera em relação a organização em que faz parte e do trabalho que desempenha, e através do coaching suas expectativas podem ser trabalhadas e suas competências lapidadas (GRAMIGNA 2007).

Embora bastante usada no mundo corporativo e sendo uma das ferramentas que mais crescem no processo de desenvolvimento do aprendizado adulto, a literatura prática do coaching executivo está à frente da pesquisa acadêmica, dificultando análises de produções científicas relacionadas ao tema (ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN 2014).

Essa pesquisa tem como objetivo verificar se os temas “coach” e “coaching” estão sendo considerados na produção acadêmica brasileira, a partir de um levantamento temporal dos últimos onze anos, período de 2008 a 2018.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, apresenta-se uma revisão teórica do conceito de coaching e coaching executivo.

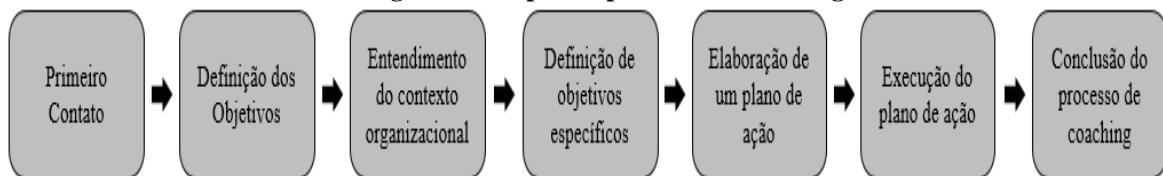
2.1 Coaching

Inicialmente o coaching era uma atividade informal e esporádica de pessoas, que por terem confiabilidade e maior grau de experiências, eram procuradas para discutir, aconselhar e partilhar pontos de vista, sobre negócios de ordem negocial, pessoas e profissional. Com essa atividade nasceu uma nova profissão, de aspectos singulares, e características próprias, para atender a demanda de executivos que necessitavam de orientação quanto a suas necessidades e competências (KRAUSZ 2007).

Sendo Coach quem conduz o processo de desenvolvimento, ele auxilia o coachee, que é a pessoa que passa por esse processo de desenvolvimento, a ver além do que ela é atualmente, expandindo suas competências, desempenho e crenças, a fim de promover uma mudança de comportamento, e buscar o que ela pode se tornar através do desenvolvimento de suas competências (RAMOS; SOUZA 2012).

O coaching é um treinamento que desenvolve competências, habilidades comportamentais cognitivas e emocionais. Através do Coaching é possível identificar e traçar passos e caminhos para que se chegue a resolução de conflitos pessoais e profissionais. Isso porque, (Krausz 2007) a metodologia do coaching tem como objetivo trabalhar o autoconhecimento, para que as pessoas e empresas, que utilizam dessas ferramentas, consigam encontrar-se consigo mesmas, identificando suas necessidades e competências e assim, colocar em prática toda sua energia e esforços necessários para o alcance da satisfação e êxito em seus projetos, sejam eles profissionais ou pessoais.

Pliopas (2017) traz que mesmo sendo um processo individualizado e trabalhado com pessoas específicas, o processo de coaching segue etapas pré-determinadas, conforme a figura 1:

Figura 1 - Etapas do processo de coaching.

Fonte: Adaptação do quadro de Pliopas (2017).

Seguindo as etapas, o primeiro contato é o momento em que o coach abre espaço para que o coachee se conscientize sobre ele mesmo, suas atividades e sua influência sobre outras pessoas. Em sequência são definidos os objetivos que se esperam alcançar com o uso dessa ferramenta. Uma vez definido os objetivos, é preciso contextualizar o planejamento no ambiente em que seja aplicado, para melhor avaliar as condições a serem trabalhadas, desse modo cria-se um plano de ação. As ações e mudanças são aplicadas com o acompanhamento do coach através de seções, que são mantidas em sigilo, entre coach e coachee. O processo dá-se como concluído ao final da quantidade de seções necessárias para que se alcance os resultados esperados, onde são realizadas avaliações para verificar o desenvolvimento do coachee.

Dessa forma, conclui-se que o coaching atua do desenvolvimento de pessoas, de forma pessoal e profissional, uma vez que se reflete suporte, quanto a treinamento, trabalho em grupo, atenção a novas maneiras de melhorar o desempenho e encorajamento a resolução de problemas (MACIEL; SILVA; CASTRO 2008).

2.2 Coaching Executivo

Penido (2016) afirma que é perceptível uma preocupação das empresas com a qualidade do gerenciamento de pessoas, e isso tem despertado uma grande busca por modelos de gerenciamento que consigam, com eficácia, levar os funcionários a melhorar seu desempenho sem o uso de autoritarismo e da coerção.

O Coaching Executivo age tanto nos cargos de lideranças quanto nos demais colaboradores, tem como objetivo ajudar a traçar o caminho entre o pensamento e a ação, e desenvolver as competências envolvidas nesse processo.

“Ao mesmo tempo em que se desenvolve a capacidade de autoconhecimento, é possível entender, de forma mais clara, quais são as principais forças da organização e os aspectos a desenvolver. Entende-se que é possível visualizar com mais facilidade o panorama organizacional, o que permite compreender quais são as

principais forças da empresa, bem como os aspectos que necessitam de maior atenção. Isso explica, também, o aprimoramento da capacidade de foco. A partir do entendimento situacional, encontram-se meios para direcionar esforços e concentração em busca de realizar as atividades que apresentam maior prioridade.” (LANGE; KARAWEJCZYK, 2014, p53).

O coaching executivo não traz benefícios somente para a pessoa que o pratica, mas também para todos os envolvidos, como representante da empresa e pessoas diretamente ligadas ao coachee. Entretanto, o serviço de coaching é um caminho de duas vias, uma vez que os interesses da empresa possam ser bem divergentes dos interesses do coachee. O que destaca a importância da definição de objetivos a serem alcançados quando se contrata um serviço de coaching (PLIOPAS 2017).

Entende-se que o coaching executivo é benéfico para executivos e colaboradores, uma vez que ele trabalha os objetivos, intenções e capacidade de todos os envolvidos nesse processo. Através do autoconhecimento e da identificação dos aspectos que precisam ser desenvolvidos, ele promove um entendimento que consequentemente melhora o desempenho das atividades, dando a elas o foco necessário.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa apresenta caráter exploratório, uma vez que busca compreender de melhor forma, um tema que ainda é pouco explorado, o que torna difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2002). Pretende-se desenvolver proposições para novas pesquisas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002), para explorar os benefícios da implementação do coaching nas organizações.

A coleta de dados da pesquisa ocorreu de forma qualitativa. Pesquisas com abordagem qualitativa consideram que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo que não pode ser traduzido em números devido a profundidade da abordagem (SILVA; MENEZES, 2005).

Como estratégia de pesquisa, utilizou-se a bibliográfica que, ainda conforme Silva e Menezes (2005), consiste em elaborar uma pesquisa a partir de materiais já publicados, constituídos de livros, artigos de periódicos e também de materiais disponibilizados na Internet.

Para atender o objetivo da pesquisa, realizou-se uma busca nos principais periódicos de Administração do Brasil (Qualis A1 a B3), no período de 2008 a 2018. Por meio da pesquisa bibliográfica buscando diretamente mecanismos de filtragem por meio dos temas

“coach” e “coaching”, após conclusão da busca foram selecionados os artigos que apresentaram às referidas palavras-chave para a análise do conteúdo encontrado. Foram utilizados 54 periódicos para busca dos artigos, onde analisou-se individualmente, utilizando a opção busca para inserir as palavras-chave, o que resultou em somente 11 artigos, em 10 periódicos, com as palavras-chave selecionadas para análise. O acesso às revistas ocorreu nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2018.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na Tabela 1, são apresentados os periódicos e a quantidade de artigos relacionados aos temas “coach” e “coaching” distribuídos por ano de publicação. As revistas que não apresentaram artigos no tema não foram relatadas.

Tabela 1 - Resultado do levantamento de publicações.

REVISTA/PERIÓDICO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Brazilian Administration Review	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Revista de Administração de Empresas – Eletrônica	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Revista Brasileira de Marketing	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Gestão e Planejamento	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Revista de Gestão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Revista Eletrônica de Gestão Organizacional	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Revista Administração em Diálogo	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Revista de Economia e Administração	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
TOTAL	1	1	0	0	1	0	3	2	1	2	0	11

Fonte: Organizada pela autora.

Nota-se grande escassez de publicações com o tema relacionado, é notável também que as publicações na área de “coach/coaching” têm crescido nos últimos 5 anos, mesmo sendo um tema que tem sido frequentemente tratado dentro das organizações, o material acadêmico ainda se encontra em fase embrionária o que dificulta uma análise científica do conteúdo.

Na Tabela 2, estão organizados os artigos publicados relacionados ao tema em pesquisa.

Tabela 2 - Publicações com os temas "Coach" e "Coaching".

TÍTULO	AUTORES	INSTITUIÇÃO	REVISTA	ANO	CITAÇÕES
Liderança e cooperação nas organizações.	Cristiano de Oliveira Maciel, Antônio João Hocayen-da-Silva, Marcos de Castro	Insper	Economia e Administração	2008	2
O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes.	Kátia de Araújo, Marcos Aurélio de Araújo Ferreira	PUC-SP	RAD	2009	10
Coaching de executivos e a mudança comportamental.	David Moreira Ramos, Paulo Roberto Souza	UFF	RPCA	2012	3
Coaching: modo de usar.	Ana Luisa Vieira Pliopas	FGV	RAE	2014	1
Coaching e Mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo.	Graziela Oste Graziano, Cristiano André Peixoto, Andrea Kassouf Pizzinatto, Dagmar Silva Pinto de Castro	UNINOVE	ReMark	2014	6
Coaching executivo: a percepção dos executivos sobre o aprendizado individual.	Sandra Regina da Rocha Pinto, Bianca Snaiderman	UNIFACS	G&P	2014	0
O Líder-Coach e sua efetividade no processo de aprendizagem comportamental.	Cristiane Penido	UFPE-PROPAD	Gestão.Org	2015	1
Aplicação de coaching em empresas: um metaestudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado.	Teodoro Malta Campos, José Eduardo Storopoli	PUC-SP	RAD	2015	4
Coaching e Liderança: um estudo de caso com executivos do Vale do Paraíba.	Juliana Albuquerque Freire Melo, Marilsa de Sá	UNITAU	G&DR	2016	0

	Rodrigues				
Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in Executive Coaching.	Ana Pliopas	ANPAD	BAR	2017	0
Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil.	Karen Batista, Vera L. Cançado	USP	REGE	2017	4

Fonte: Organizada pela autora.

Maciel, Silva e Castro (2008) Afirmam que o coaching reflete suporte relacionado a treinamento, trabalho em grupo e direcionam atenção a novas maneiras de melhorar o desempenho e encoraja a busca pela resolução de problemas. O que de fato são atribuições do coaching, uma vez que ele age na busca do melhor desempenho e uso das melhores competências dos coachee's.

Sendo visto como uma ferramenta que traz inovações, o coaching é visto também (Araújo e Ferreira 2009) como um novo estilo de gerenciamento e gestão, que tem como intuito oferecer melhorias no desempenho. Inclusive, muitas organizações enxergam o coaching como uma nova forma de gestão, capaz de atuar na melhoria de desempenho de toda a equipe de forma mais leve, menos autoritária.

Essa ferramenta, se utilizada, pode ajudar os executivos a expandir suas competências através da mudança de comportamento. Ramos e Souza (2012) defendem que a mudança de comportamento é a chave para o desenvolvimento e do alcance de resultados. Para eles é necessário que o executivo tenha capacidade de reconhecer que existem competências para serem desenvolvidas e que se engaje na busca por esse desenvolvimento. Como na maioria das vezes essa ferramenta é contratada pelas empresas, é preciso que o coachee esteja de acordo com os objetivos a serem alcançados, e reconheça a importância e benefício do serviço de coaching, para que não se torne algo negativo, em que o executivo não vislumbre um excesso de coisas para mudar, gerando assim um sentimento de incapacidade. Tratam também do coaching como um processo contínuo, avaliam que mesmo que se alcance um resultado extraordinário, se a mudança de hábito não se tornar uma competência desenvolvida, o coachee pode retornar a seus padrões de comportamentos indesejáveis.

Ramos e Souza (2012), destacam justamente o motivo de alguns executivos se demonstrarem resistentes a passar pelo processo de coaching, muitas vezes eles enxergam esse processo como benefício único da organização, alimentando um sentimento de incompetência, tornando o processo difícil de ser aplicado, por tornarem-se relutantes a mudança de comportamento;

Pliopas (2014), Através de seu estudo, nos traz que o coaching é desenvolvido sob medida para uma pessoa específica, e que só gera resultado se existir confiança entre o coach e o coachee. É indispensável que haja bom relacionamento entre coach e coachee, uma vez que ambos trabalharam em prol do mesmo objetivo, esse processo só se torna valido se o coachee acreditar no coaching, e se empenhar para que haja, de fato, um bom desenvolvimento de suas competências. Havendo confiança entre as partes, o processo se torna mais simples e eficiente, chegando de forma rápida ao foco das atividades. Cada processo de coaching é elaborado para desenvolver uma temática específica de acordo com os objetivos da empresa e com a desenvoltura do coachee, isso o torna único e específico.

O coaching, apesar de ainda ser pouco tratado nos estudos científicos, já é bem fomentado na prática, e ele pode atuar nas organizações e também na vida pessoal dos indivíduos, os fazendo alcançar níveis melhores ou até mesmo mudar a forma de pensar, já que as sessões direcionam a ideias a suas melhores competências. (ROCHA-PINTO; SNAIDERMAN 2014).

O coaching, é uma busca constante pelo autoconhecimento, acredita-se que o autoconhecimento é capaz de promover mudanças significativas na vida de um indivíduo, pois, tendo um profundo conhecimento de si mesmo, é possível identificar, habilidades, pontos de melhoria e principalmente, saber qual é o objetivo que tem para consigo mesmo. E é exatamente por isso que o processo de coaching é muito eficaz para a vida pessoal e não só para a vida profissional, pois ele promove a capacidade de enxergar além do que se vê, traçar metas e planos, desenvolver a mudança de comportamento até que se alcance a melhor versão que pode ser.

No estudo de Penido (2014), ela define que quando um executivo se torna um líder-coach, se espera que ele fomente na organização a busca pelo melhor desempenho, influenciando pessoas a buscar sua melhor performance.

O coaching é um processo valioso, de profundo desenvolvimento. Tem promovido grandes melhorias dentro das empresas, e o conhecimento adquirido não deve ser, de forma

alguma, retido. Espera-se ao treinar um executivo para que ela possa ser um líder-coach que ele desenvolva com a sua equipe a capacidade de desenvolver competência, agregando conhecimento e desenvolvimento a equipe trabalhada.

Batista e Cançado (2017) abordam que para atuar como coach, não se exige uma formação acadêmica específica, mas é exigido um treinamento em coaching, que seja ministrado por instituições especializadas, certificadoras e que sejam reconhecidas pelo mercado que habitam os profissionais para a atuação em coaching.

Concluímos com Melo e Rodrigues (2016), que afirmam que apesar do estudo sobre o coaching ter ganhado muita força nos últimos anos, ainda existem muitas lacunas a preencher. O que traz grandes oportunidades aos pesquisadores que desejam consolidar o tema.

O coaching executivo é capaz de promover grandes mudanças no meio empresarial, através dele muitas competências podem ser descobertas e desenvolvidas. Através do presente estudo, fica evidente que o processo coaching só pode ser considerado uma ferramenta de sucesso quando há interesse tanto da empresa como do colaborador, pois como nos trouxe alguns dos autores pesquisados, o processo só torna-se benéfico quando o coachee tem consciência dos benefícios e concorda com as competências a serem desenvolvidas, caso contrário, participar das seções de coaching podem gerar frustrações e fazer com que o coachee desenvolva uma certa resistência a esse processo.

O tema tem sido muito comentado e muitas empresas estão aderindo essa ferramenta, mas o material teórico sobre o assunto ainda é muito escasso, o que pode gerar resistência de alguns executivos que pesquisam a respeito.

Através do estudo realizado, pode-se destacar o quanto essa ferramenta pode trazer benefícios as organizações, uma vez que ter um executivo preparado e desenvolvido pode transformar o ambiente de trabalho, motivando, treinando e desenvolvendo a todos que fazem parte do seu convívio. É de extrema importância que o líder-executivo tenha conhecimento de suas habilidades e objetivos e que saiba alinhar seus anseios pessoais com os anseios da organização, sendo assim, capaz de melhorar seu desempenho, melhorar suas habilidades, adquirir conhecimento, e refletir os caminhos a serem traçados para chegar a seus objetivos. Essa é uma das grandes funções do processo de coaching dentro das organizações: melhorar o presente e traçar o caminho para o futuro que é, a cada seção, projetado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como propósito verificar se os artigos publicados nas principais revistas de Administração brasileira, tratam dos temas “coach e coaching”. Por meio da pesquisa bibliográfica e da análise dos artigos publicados, conclui-se que o tema abordado ainda está em sua primeira idade, sendo pouco discutido. De 54 periódicos analisados, somente 11 artigos referem-se aos temas em questão.

Através das publicações existentes, pode-se destacar alguns fatores importantes: (1) a ferramenta coaching pode trazer grande vantagem competitiva; (2) o coaching pode ser desenvolvido tanto dentro das empresas, quanto na vida pessoal; (3) o coaching executivo é uma ferramenta de uso contínuo.

Muitas empresas estão enxergando no coaching um novo método de gestão, que proporciona o desenvolvimento de competências, agregando valor as atividades desempenhadas. Uma vez que, quando um executivo passa pelo processo de coaching o benefício se expande para a empresa, e os demais funcionários que possuem ligação direta a ele.

O presente estudo busca contribuir de forma acadêmica para os pesquisadores do tema em questão, através dele é possível identificar a necessidade de desenvolvimento de material metodológico sobre a temática “coaching executivo”.

O coaching executivo é uma ferramenta em ascensão que tem muito a desenvolver dentro das organizações.

O autoconhecimento adquirido nas seções de coaching, é capaz de promover grandes mudanças no âmbito profissional, gerando profissionais mais capacitadas para seus cargos, que possam exercer suas funções de forma mais humana, incentivando, motivando e transformando pessoas.

O tema é relevante para as organizações e desafiador por poder proporcionar muitas possibilidades. Dessa forma, ao fim desse estudo, surgem algumas ideias para futuras pesquisas:

- a) A capacidade de desenvolvimento do coaching como ferramenta de uso corretivo para executivos que apresentam falhas no desempenho.

- b) Um estudo profundo a respeito do impacto refletido nas equipes onde o líder passa pelo processo de coaching.
- c) Buscar metodologias que sejam capazes de medir a efetividade do coaching na liderança de pessoas.
- d) Realizações de estudos de caso em empresas que obtiveram resultados através do coaching.

Levando em consideração a escassez de material acadêmico relacionado ao tema, sugere-se que as revistas brasileiras realizem *call for papers* com o objetivo de investigar essa nova ferramenta que tem se propagado de forma rápida e bem aceita dentro das organizações.

6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Kátia de; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. **O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes.** Revista Administração em Diálogo, v. 2, n. 13, 2009. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/2731>>. Acesso em: 5 nov. 2018.

BATISTA, Karen; CANÇADO, Vera L. Competências requiridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, abr. 2017.

CAMPOS, Teodoro Malta; STOROPOLI, José Eduardo. **Aplicação de coaching em empresas: um metaestudo sobre e evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado.** Revista Administração em Diálogo, v. 17, n. 2, maio/ago. 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/16307>>. Acesso em: 4 nov. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4 Ed – São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**, 2. Ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRAZIANO, Graziela Oste et al. **Coaching e Mentoring como instrumento de foco no cliente interno: um estudo regional em São Paulo.** Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 13, n. 1, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/viewArticle/2663>>. Acesso em: 28 out. 2018.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo: a conquista da liderança.** São Paulo: Nobel, 2007.

LANGE, Amanda; KARAWEJCZYK, Tamára. **Coaching no Processo de Desenvolvimento Individual e Organizacional**, Diálogo, Canoas n. 5, (p. 36-56) Abr. 2014, ISSN 2238-9024. Disponível em: <<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1495/1046>> Acesso em: 13 jun. 2018

MACIEL, Cristiano de Oliveira; HOCAVYEN-DA-SILVA, Antônio João; CASTRO, Marcos de. **Liderança e cooperação nas organizações.** Revista de Economia e Administração, v. 7, n. 3, 2008. Disponível em: <<https://seer.insper.edu.br/index.php/rea/article/view/rea.2002.198>>. Acesso em: 3 nov. 2018.

MELO, Juliana Albuquerque Freire; RODRIGUES, Marilda de Sá. **Coaching e liderança: um estudo de caso com executivos do vale do Paraíba.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, Taubaté, v. 12, n. 5, dez./2016. Disponível em: <<http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/2788>>. Acesso em: 1 nov. 2018.

PENIDO, Cristiane. **O líder-coach e sua efetividade no processo de aprendizagem comportamental.** Revista Gestão.Org, v. 13, n. 2, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22023>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

PINTO, Sandra Regina da Rocha; SNAIDERMAN, Bianca. **Coaching Executivo: a percepção dos executivos sobre o aprendizado individual.** Gestão & Planejamento, Salvador, v. 15, n. 3, jul./dez. 2014. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2603>>. Acesso em: 1 nov. 2018.

PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. **Coaching: modo de usar.** GV-executivo, v. 13, n. 2, jul./dez. 2014. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol13-num2-2014/coaching-modo-usar>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

PLIOPAS, Ana. **Drawing the Triangle: How Coaches Manage Ambiguities Inherited in Executive Coaching.** BAR, Braz. Adm. Rev., Rio de Janeiro , v. 14, n. 4, e170050, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922017000400305&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 5 nov. 2018.

RAMOS, David Moreira; SOUZA, Paulo Roberto. **Coaching de executivos e a mudança comportamental. Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Janeiro, v. 6, n. 4, out./dez. 2012. Disponível em:

<<http://periodicos.uff.br/pca/article/view/11110>>. Acesso em: 29 out. 2018.

ROBBINS, S. P. (2010). **Comportamento organizacional** (11. ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2018.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. **Case research in operations management. International Journal Of Operations & Production Management**, USA, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.



CONSTRUÇÃO CIVIL SUSTENTÁVEL: ESTADO DA ARTE

Lucas Borges de Jesus
Wesley Ricardo de Souza Freitas

Resumo:

A preocupação mundial em relação aos resíduos sólidos, em especial os domiciliares, tem aumentado ante o crescimento da população, esse trabalho tem o intuito de mostrar a melhor forma de se resolver essa questão, criando maneiras sustentáveis para isso. O objetivo desse trabalho é propor alternativas sustentáveis para o manejo de resíduos de madeira da construção civil em Paranaíba. A metodologia utilizada caracteriza-se como exploratória, com abordagem qualitativa, os dados serão coletados por meio de roteiro de entrevista. Acredita-se que serão encontrados grandes volumes de resíduos nas obras, provavelmente poucas destas obras devem realizar uma gestão desses resíduos.

Palavras Chave:

Gestão de resíduos, Reciclagem, Construção Civil

1 Introdução

A preocupação com o assunto resíduos sólidos é universal, sendo tema de discussão em todo mundo. A gestão de resíduos vem percorrendo um processo de mudanças visando à redução sistemática da produção dos resíduos na fonte, diminuindo o consumo de energia, o desperdício de matéria prima, consequentemente, causando menor impacto ambiental (BROLLO, 2001).

Nos países ricos que produzem grandes quantidades de resíduos, existe uma maior capacidade de gestão e consequentemente soluções são encontradas para esses resíduos, isso porque, esses países possuem amplo recurso econômico, desenvolvimento tecnológico, além da preocupação ambiental da população. Já em países ainda em desenvolvimento, com urbanização acelerada, ou seja, com o aumento dos serviços da construção civil, encontram-se problemas na capacidade financeira e em organizar a infraestrutura e serviços básicos (JACOBI;BESEN, 2011).

A produção de resíduos sólidos no Brasil é crescente, existem algumas leis que norteiam essa questão, entretanto, não se encontra uma política ambiental adequada que vise o aproveitamento e nem o descarte correto desses resíduos, assim como não há um incentivo a reciclagem (NANI, 2012).

É necessário reformular a gestão de resíduos em seu conjunto. Sugere-se a importância na mudança de hábitos do cidadão, da sociedade atual, relativos à diminuição do consumo e

produção. A realização desse plano parece um enorme desafio para a política de educação ambiental junto a população (NUNESMAIA, 2002).

Uma atividade realizada pela indústria que visa a sustentabilidade e que vem se fortificando aos poucos é a reciclagem de resíduos da construção civil, seja reduzindo o impacto ao meio ambiente gerado pelo setor ou diminuindo aos seus custos (ÂNGULO; ZORDAN; JOHN, 2001).

Dependendo da forma que são manuseados os resíduos de construção civil após o seu descarte, podem trazer consequências positivas e negativas para a população. Segundo John e Agopyan (2000), quando são descartados incorretamente resultam em enchentes, multiplicação de transmissores de doenças prejudiciais à saúde, impedimento da circulação de veículos e pessoas parcialmente nas ruas e destruição do ambiente urbano.

Diante a essa discussão nasce a seguinte questão de pesquisa: As pesquisas sobre Construção Civil incorporaram a sustentabilidade? Assim, a pesquisa tem como objetivo identificar práticas sustentáveis nos artigos publicados nas principais bases de dados brasileiras.

Mostrando a consciência ambiental que hoje se torna cada vez mais necessária em todo âmbito do mundo, a reutilização de todo processo que se utiliza a matéria prima como fonte, a escassez dos nossos minérios é necessária que nossa academia, empresários, sociedade, população de todo o mundo se conscientize da necessidade de um manejo de trabalho diferenciado, priorizando o menor impacto de resíduos poluentes, já aprendemos no curso que toda empresa, nasce, cresce e morre. Com nossos minérios não é diferente, se não traçarmos planos, métodos de reaproveitamento, talvez no futuro esse quadro não seja revertido.

Levando em conta os problemas críticos acima representados, o recente trabalho demonstra os principais resultados de uma investigação sobre as possíveis causas da persistência da deposição irregular de RCD em vias e logradouros públicos da cidade.

Buscou-se apontar os principais atores envolvidos, bem como avaliar os papéis e suas inter-relações, de aparência a contribuir para a criação de políticas públicas associadas à limpeza urbana municipal e para a melhoria da saúde e qualidade de vida nas regiões metropolitanas (SCHNEIDER, PHILIPPI JR, 2004).

2. Referencial Teórico

Os resíduos de construção são porção dos resíduos sólidos urbanos que causam problemas a sociedade, porém, há agravantes: a enorme ignorância dos volumes gerados, dos abalos que elas causam, dos custos sociais implicados e, inclusivamente, das possibilidades de seu reaproveitamento atuam com que os gestores dos resíduos percebam a seriedade da situação apenas nos momentos em que, em saída enxergam a ineficácia de suas ações corretivas (PINTO, 1999).

A ligação entre resíduos e problemas ambientais é mais visível quando se trata dos resíduos sólidos, pois seu grau de dispersão é menor em relação aos líquidos e gasosos. E possível ter uma ideia do tamanho dos problemas apenas imaginando as quantidades de lixo

que são geradas nas casas e nas áreas industriais, e que podem ser utilizadas (DEMAJOROVIC, 1995).

A aplicação de critérios que minimizem a quantidade de resíduos, através da aprimoração de processos, como na fase de planejamento, é realizada nos projetos de canteiros. Já na etapa de projeto, a racionalização do processo acontece nas propostas de alvenaria, desde a construção de um tijolo; e no revestimento, complementando a mesma etapa. No projeto de produção, os resíduos da obra civil são guardados em baias de madeiras e em tambores, os quais são separados com o fim de um “reaproveitamento”, com mapas de focos de resíduos, como no caso da pessoa que corta a madeira, e recolhe sua serragem. Além disso um dos “diagnósticos” da qualidade nos canteiros, nos quais resíduos de madeira são separados todos os fins de semana com fim de reutilização (OLIVEIRA, MENDES, 2008).

Embora sejam reconhecida a relevância da coleta seletiva no campo da gestão integrada de resíduos sólidos e da sua função na diminuição da pressão sobre os recursos naturais e redução da produção de resíduos, somente 6,4% das cidades brasileiras possuem programas de coleta seletiva (JACOBI; BESEN, 2006).

Nas construções civis realizadas nos municípios brasileiros nota-se a geração de uma grande quantidade de entulho, evidenciando um desperdício irracional de material: desde a sua extração, passando pelo seu transporte e chegando à sua utilização na obra. Outro ponto preocupante dessa questão é a não realização da segregação desses materiais que vão para descarte, o que gera a contaminação desses materiais que poderiam ser reciclados e novamente empregados nas obras de engenharia, por tintas, solventes, etc (OLIVEIRA, MENDES, 2008).

Desta forma, vamos esclarecer melhor o que seria resíduos, e mostrar uma melhor forma de seu gerenciamento, conforme a Resolução 307/2002 – CONAMA.

Resíduos da construção civil: São os resíduos resultantes de construções, reformas, reparos e demolições de obras de construção civil, e os resultantes da preparação e da escavação de terrenos, tais como: tijolos, blocos cerâmicos, concreto em geral, solos, rochas, metais, resinas, colas, tintas, madeiras e compensados, forros, argamassa, gesso, telhas, pavimento asfáltico, vidros, plásticos, tubulações, fiação elétrica etc., normalmente chamados de entulhos de obras, caliça ou metralha.

Gerenciamento de resíduos: Sistema de gestão que visa reduzir, reutilizar ou reciclar resíduos, incluindo planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos e recursos para desenvolver e implementar as ações necessárias ao cumprimento das etapas previstas em programas e planos.

A verdade é que esse assunto parece estar despertando maiores interesses na academia que na prática das obras, o que não deveria ser dessa forma uma vez que o gerenciamento de RCC (resíduos construção civil) dentro do canteiro de obras na verdade apresenta inúmeras vantagens para as empresas bem como a redução do volume de resíduos a descartar, a diminuição do consumo de materiais extraídos diretamente da natureza – como a areia e a brita –, redução dos acidentes de trabalho, com obras mais limpas e organizadas, diminuição do número de caçambas retiradas da obra, melhoria na produtividade, não responsabilidade por passivos ambientais, atendimento aos requisitos ambientais em programas como PBQP-H,



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Quali-Hab e ISO 14.000 e diferencial positivo na figura da empresa junto ao público consumidor (LIMA, LIMA 2009).

Atualmente, a reciclagem tem se fortalecido como um eficiente instrumento para solucionar e/ou diminuir os problemas naturais do não gerenciamento dos resíduos gerados pelas atividades (OLIVEIRA, MENDES, 2008).

A reciclagem também ganha força pela demanda de recentes elementos, como os da construção civil, que possam suprir as matérias-primas retiradas do meio ambiente (OLIVEIRA, MENDES, 2008).

A urbanização acelerada e o rápido apuramento das cidades de médio e grande porte têm provocado incontáveis distúrbios para um propósito do grande volume de resíduos gerados em atividades de construção, renovação de planos por bases de uma organização, os gestores públicos a adotarem soluções mais eficazes para a gestão desses resíduos (PINTO, 1999).

3 Procedimentos Metodológicos

O foco do estudo qualitativo fundamenta-se na imersão do pesquisador no fenômeno a ser estudado, agrupando dados que oferecem uma descrição precisa de fatos (COOPER; SCHINDLER, 2011).

A pesquisa exploratória é principalmente utilizada em empresas altamente inovadoras, a pesquisa não só identifica novas tecnologias como também atendem reais necessidades (HAIR JR et. al, 2005).

Como método de coleta de dados, foi realizada uma pesquisa nas Bases de dados Scielo e Spell, a fim de identificar os principais artigos sobre construção civil, com as palavras chaves “construção civil”. Nos dias 26 e 27 de abril de 2019 foram realizadas as buscas nas bases de dados e foram encontrados 106 artigos na Spell e 71 Scielo, totalizando 177 artigos. Apenas dez artigos que tiveram algum relacionamento com a sustentabilidade foram selecionados para análise (QUADRO 1).

4 Resultados

No Quadro 1, são apresentados os principais estudos brasileiros de construção civil relacionados à sustentabilidade.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Título do artigo	Nome dos Autores	Revista
Ambiente e Saúde na Construção Civil: Prática do Modelo Diamante para os Projetos de Sustentabilidade	Chennyfer Dobbins Abi Rached Ricardo Leonardo Rovai Marcia de Mello Costa de Liberal	Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade
Contribuições de eco-inovações para a gestão ambiental de atividades produtivas em um empreendimento da construção civil	Adriana Salete Dantas de Farias Henderson Ramon Dantas Medeiros Gesinaldo Ataíde Cândido	Revista de Adm. UFSM
Análise da carga tributária das empresas de construção civil listadas na BM&Fbovespa	Marcelo Silva de Lima Roberta Carvalho de Alencar	Revista Mineira de Contabilidade
Investimentos em Ativos Imobilizados Para Instalação de Usina de Reciclagem de Resíduos de Construção Civil de Médio Porte da Zona Leste de São Paulo	João Alexandre Paschoalin Filho Ana Cristina de Faria Gisele Waldtraud Mathes Orcioli Pires Eric Brum de Lima Duarte	Editora Unijuí
Ambiente e saúde na construção civil: prática do modelo diamante para os projetos de sustentabilidade	Chennyfer Dobbins Abi Rached Ricardo Leonardo Rovai Marcia de Mello Costa de Liberal	Rev. Gest. Ambient. Sustentabilidade
O discurso da “sustentabilidade” na construção civil	Paulo Sérgio Fernandes dos Santos. Fábio Freitas Schilling Marquesan	Revista Gestão e Planejamento
Comprometimento e gênero em organizações mineiras da construção civil	Leila Vaz da Silva Luiz Carlos Honório	REGE
Gestão de resíduos sólidos na construção civil: uma análise do relatório GRI de empresas listadas na BM&FBOVESPA	Fabiana Frigo Souza Paulo Roberto Batista Júnior Denize Demarche Minatti Ferreira Luiz Felipe Ferreira	Revista de Gestão e Tecnologia
Análise comparativa de modelos e práticas de gestão ambiental em pequenas e médias empresas do setor da construção civil a partir de estudos teóricos	Júlio César Borges da Silva Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas Marisa Fasura de Amorim	Interações
Avaliação da Sustentabilidade da Madeira por Meio da Ferramenta ISMAS	Márcia Bissoli-Dalvi ¹ Soyana Corrêa Ferres ¹ Cristina Engel de Alvarez Gerardo Erich Saelzer Fuica	Floresta e Ambiente

Quadro 1: artigos que pesquisaram aspectos da sustentabilidade na Construção Civil.

Apenas dez artigos que tiveram pesquisaram “construção civil” apresentaram algum relacionamento com a sustentabilidade social ou ambiental (QUADRO 1), o que evidencia que o envolvimento do setor da construção civil com a sustentabilidade ainda é muito embrionário.

7 Referências

AGOPYAN, V; JOHN, V. M. O desafio da sustentabilidade na construção civil. Blucher, 2011.

ÂNGULO, S. C.; ZORDAN, S. E.; JOHN, V. M. Desenvolvimento Sustentável e a Reciclagem de Resíduos na Construção Civil. São Paulo, 2001. In: **IV Seminário Desenvolvimento Sustentável e a Reciclagem na construção civil** – materiais reciclados e suas aplicações. CT206-IBRACON.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

ANTONIO, C. C.; CELSO, L. P.; ELOY, F. C. J.; MACLOVIA, C. S.; SUZETE, N. F. M. Industria moveleira e resíduos sólidos. Considerações para o equilíbrio ambiental, **Revista Educação e Tecnologia**, n. 8 p. 20-23, 2002.

BROLLO, M. J.; MIRTES, M. S. Política e gestão ambiental em resíduos sólidos. Revisão e análise sobre a atual situação no Brasil. In: **21º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental**, I, 2001, João Pessoa, ABES, 2001.

COOPER, D. C.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

EDIELITON, G.O.; OSMAR, M. **Gerenciamento de resíduos da construção civil e demolição**. Estudo de caso da resolução 305 do Conama, 2008, p. 1-13.

JOSEPH, F.; HAIR, JR.; BARRY, B.; ARTHUR H.; MONEY; PHILIP; SAMUEL. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JACOBI, P. R.; BESEN, G. R. Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: desafios da sustentabilidade. **Revista Estudos avançados**, v. 25, n. 71, 2011, p. 135-158.

LIMA, R. S e LIMA, R. R. R. **Guia para Elaboração de Projeto de Gerenciamento de Resíduos da Construção Civil**. Série de Publicações Temáticas do CREA-PR.

NANI, E. L. **Meio ambiente e reciclagem**: um caminho a ser seguido. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

NUNESMAIA, M. F. A gestão de resíduos urbanos e suas limitações. **Revista Baiana de Tecnologia**, v. 17, n.1, p. 120-129.

OLIVEIRA, E. G.; MENDES, O. **Gerenciamento de resíduos da construção civil e demolição**: estudo de caso da Resolução 307 do CONAMA. v. 7, n. 02, p. 2015, 2008.

PEDRO, R. J.; GINA, R. B. Gestão de resíduos sólidos em São Paulo: desafios da sustentabilidade. **Estudos avançados**, 2011, p. 150-155.

PINTO, T. P. Metodologia para gestão diferenciada de resíduos sólidos da construção urbana. 1999. 189 f. **Tese** (Doutorado na área Engenharia de construção civil) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1999.

ROESCH, S.M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHNEIDER, DN M.; PHILIPPI JR., A. Gestão pública de resíduos da construção civil no município de São Paulo. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, RS, v.4, n.4, p. 21-32, 2004.

FARIAS, A.S.D.; MEDEIROS H.R.D.; CÂNDIDO G.A. Contribuições de eco-inovações para a gestão ambiental de atividades produtivas em um empreendimento da construção civil. **Adm. UFSM**, v. 9, n. 1, p. 102-120, 2016.

LIMA M.S.; ALENCAR R.C. Análise da carga tributária das empresas de construção civil listadas na BM&FBovespa. **Mineira de contabilidade**, v. 15, n. 56, p. 26-35, 2014.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

FILHO J.A.P.; FARIA A.C.; PIRES G.W.M.O.; DUARTE E.B.L. Investimentos em Ativos Imobilizados Para Instalação de Usina de Reciclagem de Resíduos de Construção Civil de Médio Porte da Zona Leste de São Paulo. **Editora Unijuí**, v. 14 n. 36 p. 320-351, 2016.

RACHED C.D.A.; ROVAI R.L.; LIBERA M.M.C. Ambiente e saúde na construção civil: prática do modelo diamante para os projetos de sustentabilidade. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS**, v. 7, n. 3, p. 507-519, 2018.

SANTOS P.S.F.; MARQUESAN F.F.S. O discurso da “sustentabilidade” na construção civil. **Gestão e Planejamento**, v. 19, p. 313-330, 2018.

SILVA L.V.; HONÓRIO L.C. Comprometimento e gênero em organizações mineiras da construção civil. **REGE**, v. 18, n. 4, p. 531-548, 2011.

SOUZA F.F.; JÚNIOR P.R.B.; FERREIRA D.D.M.; FERREIRA L.F. Gestão de resíduos sólidos na construção civil: uma análise do relatório GRI de empresas listadas na BM&FBOVESPA. **Navus**, v. 5 I, n. 4 I, p. 78 – 95, 2015.

SILVA J.C.B.; QUELHAS O.L.G.; AMORIM M.F. Análise comparativa de modelos e práticas de gestão ambiental em pequenas e médias empresas do setor da construção civil a partir de estudos teóricos. **Interações**, v. 18, n. 1, p. 151-164, 2017.

MÁRCIA B.D.; FERRES S.C.; ALVAREZ C.E.; FUICA G.E.S. Avaliação da Sustentabilidade da Madeira por Meio da Ferramenta ISMAS, **Floresta e Ambiente**, v. , n. , p. 2-7, 2017.

DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR SAÚDE DE MARINGÁ-PR

Caroline Januário Félix
Hertha Almeida Leitão

Palavras-Chave: Inovação. Empreendedorismo. Setor Saúde. MPEs.

1 Introdução

A inovação não acontece somente na abertura de novos mercados, mas ela pode surgir com novas formas de servir a mercados já presentes, maduros, e na melhoria de um produto existente. Ela resulta de conhecimentos, que surgem de forma técnica, ela pode derivar de uma necessidade específica da organização e pode ocorrer nos setores de serviços, público e privado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

As micro e pequenas empresas (MPEs) são relevantes para o contexto nacional. Elas representam 8,9 milhões de empresas no Brasil (SEBRAE, 2014) e geram 27% do Produto Interno Bruto (PIB). As MPEs apresentam ações voltadas à inovação, mas estas organizações enfrentam maiores dificuldades nesse processo de inovação, em relação as médias e grandes empresas (SILVA NETO; TEIXEIRA, 2014). As dificuldades estão relacionadas a um conjunto de fatores e circunstâncias que restringem o processo de inovação, tais como: baixa complexidade tecnológica, concorrência, administração centrada nos proprietários, falta de visão de longo prazo, temor ao risco e às incertezas entre outros fatores (BARBOZA et al., 2015).

O setor da saúde, é estruturado em um complexo sistema que agrupa indústria, cadeia de distribuição, comércio e a rede de prestação de serviços de atendimento hospitalar, ambulatorial, diagnóstico e terapêutico. O complexo da saúde tem uma relação econômica entre várias indústrias (fornecedores, prestadores de serviços e consumidores), que são reguladas por um ambiente institucional específico (IPEAD, 2011).

O setor da saúde possui características específicas por conta de dois componentes relevantes: político e social. Equilibrar esses dois fatores é um desafio empresarial. Uma

alternativa para as organizações dessa área melhorar a sua competitividade no mercado é focar a atenção nas mudanças de cenário e elaborar estratégias antecipadamente (FILHO et al., 2013). Assim, a inovação é uma oportunidade para que empresas voltadas à prestação de serviços em saúde desfrutem de vantagem competitiva.

Os profissionais do setor da saúde atuam em diferentes especialidades com peculiaridades distintivas. Oferecer serviço de qualidade não é o suficiente, estes profissionais precisam agregar valor ao serviço, assim como aumentar o nível de especialização técnica e vários outros critérios operacionais que resultam no encantamento da experiência do paciente com o atendimento (BORGES, 2011), em outras palavras, os profissionais deste setor precisam constantemente buscar inovações para a gestão de seus negócios.

Considerando a relevância da inovação para MPEs, o governo brasileiro deflagrou, em 2008, um programa piloto, iniciado no Distrito Federal e no Paraná, com o intuito de oferecer orientação personalizada e gratuita, sobre inovação. Após a consolidação deste programa, em 2009 iniciou o Programa Nacional de Agentes Locais de Inovação (ALI). Em 2013, todos os estados brasileiros estavam participando do referido programa, oferecido em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O Programa ALI foi estabelecido como um diferencial na estratégia de competitividade para MPE.

O Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá (CODEM, 2011), realizou um levantamento do panorama dos serviços de saúde privada e do complexo industrial da saúde no município de Maringá-PR. Nesta sondagem, foi observado que a cidade de Maringá se destaca no estado do Paraná como polo regional de referência em atendimento médico-hospitalar. A cidade de Maringá, localizada na região noroeste do Paraná, completou 72 anos em 10 de março de 2019. Com população estimada de 417.010 habitantes e Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 39 milhões (IBGE, 2018). Os resultados do Censo Demográfico de 2010, no Paraná, apontaram que a população representa 38,1% da população do sul do Brasil e 5,5% da população nacional.

As atuais dificuldades que vem enfrentado o setor da saúde, em especial as MPEs, e os profissionais que atuam nesse contexto, estão relacionadas ao constante aumento de custos, às restrições e às mudanças nas práticas clínica, sobretudo pelos avanços das tecnologias de informação e de comunicação aplicada nesse setor. Por outro lado, essas tecnologias podem

contribuir para geração e transferência de conhecimento nessas organizações e para a inovação (CICONE et al., 2015).

Tendo em vista, a representatividade das MPEs do setor da saúde para o desenvolvimento do município de Maringá-PR, e a importância da inovação no contexto empresarial para promover a competitividade das empresas, esta buscou **identificar quais desafios que as MPEs do setor da saúde de Maringá-PR, enfrentam no processo de inovação?** Para responder a problemática contextualizada, esse estudo tem por objetivo **identificar que desafios as empresas do setor da saúde de Maringá-PR enfrentaram no processo de inovação, e encaminhar reflexões que oportunize a superação dos mesmos.**

2 Procedimentos metodológicos

Para o alcance do objetivo proposto, realizou-se um estudo com perspectiva qualitativa e descritiva, para compreender e descrever os desafios no processo de implementação da inovação, durante o Programa ALI, no município de Maringá-PR. A pesquisa qualitativa proporciona profundidade na análise dos dados, dispersão, riqueza interpretativa, contextualização do ambiente ou entorno, detalhes e experiências únicas (SAMPieri; COLLADO; LUCIO, 2013). Para estes autores, a pesquisa qualitativa é uma forma adequada para entender a natureza e as características de um fenômeno social, que tem como base a perspectiva da interpretação dos indivíduos por meio de um conjunto de práticas e representações construídas com base em observações, anotações, gravações e documentos.

Esta pesquisa enquadra-se como estudo de caso. Analisou-se os desafios da implementação de inovações, de MPEs que integram o Complexo Industrial da Saúde (CIS), do município de Maringá-PR. Estudo de caso, permite compreender fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos e proporciona o entendimento das características holísticas e significativas da vida real, como os ciclos da vida de indivíduos, os comportamentos, as relações internacionais, a maturidade das indústrias, entre outros (YIN, 2010).

A amostra selecionada para este estudo, é a rede de prestação de serviços de atendimento hospitalar, ambulatorial, diagnóstico e terapêutico do Complexo Industrial da Saúde (CIS), do município de Maringá-PR. A amostragem limitou-se a empresas que participaram do Programa ALI. Justifica-se a seleção desta amostra, a importância econômica,

a significância populacional e o reconhecimento do município como referência em atendimento médico-hospitalar.

3 Resultados e discussões

O Programa ALI em Maringá e região, foi implementado em 2013, para o setor saúde, com o objetivo de orientar práticas de gestão, assentadas em um contexto de inovação. A metodologia do programa, foi adaptada para o setor da saúde, para isso foram suprimidas algumas questões que não poderiam confrontar com as normas éticas dos Conselhos de especialidades da saúde, respeitando a formação dos empresários e profissionais que são especialistas em serviço de saúde e não em gestão e inovação. Após diagnosticar a maturidade empresarial da gestão, foram sugeridas ações inclinadas ao contexto da inovação. Essas ações foram pautadas por: treinamentos, palestras, encontros que foram realizados no SEBRAE/Maringá com o apoio das Associações de classe e profissionais especializados da área da saúde; Conferências, Visitas Técnicas em empresas e instituições públicas e privadas; Congressos, troca de experiências entre os profissionais e empresários, em Núcleo da Saúde e de especialidades, com o apoio do CODEM e em reuniões internas e externas (FÉLIX, 2015).

As empresas que constituíram a amostra desse estudo são heterogêneas e com diferentes focos de atuação dentro do setor da saúde. Nota-se que há uma convergência destas empresas, na necessidade de melhoria na gestão do negócio e conhecimento sobre o processo de implementação da inovação. Predominantemente, as inovações implementadas foram do tipo incremental, sob a forma de gestão das empresas e reposicionamento dos negócios, alcançadas a partir do movimento dos empresários na busca de conhecimento externo (LEITÃO, 2019). A inovação incremental se caracteriza como a busca de fontes e pesquisas informais e uso de uma tecnologia desenvolvida em outras empresas (DUGUET, 2006).

Nesse contexto, observou-se a predominância em ações incrementais, de um lado o baixo nível empreendedor dos empresários (profissionais) do setor da saúde e do outro lado, as limitações na formação destes empresários. Ser empreendedor significa ter capacidade de iniciativa, imaginação fértil para conceber as ideias, flexibilidade para adaptá-las, criatividade para transformá-las em uma oportunidade de negócio e perceber a mudança como uma oportunidade (LEITE, 2000). O empreendedor, segundo Dornelas (2001), não necessita saber “como fazer” as coisas, mas compreender o que precisa ser feito.

4 Conclusão

É pertinente ressaltar que para inovar, há necessidade em assumir riscos e superar novos desafios, entretanto, mediante estabilidade profissional, a busca continua por aprimoramento de conhecimentos teórico-práticos científicos em detrimento de conhecimentos de gestão/inovação, e a ausência da disciplina de empreendedorismo na formação dos profissionais da saúde, consequentemente tornam-se os maiores desafios na implementação de inovações no setor da saúde. Estas limitações comprometem a implementação de inovações no setor da saúde.

Para formuladores de políticas públicas, esta pesquisa fornece elementos que propiciam uma avaliação da proposta de inserção da disciplina de empreendedorismo nos cursos de serviços de saúde, ao evidenciar dificuldades e potencialidades de empresas participantes do referido Programa ALI, tendo em vista a importância do setor da saúde para o desenvolvimento da cadeia produtiva local.

Como limitações do estudo, destaca-se que a amostragem foi limitada a empresas que participaram do Programa ALI, não foi considerado outras empresas que compõe o setor da saúde do município de Maringá. Estudos futuros podem analisar a implementação do Programa em outras localidades na área da saúde, a fim de possibilitar possíveis comparações.

5 Referências

- BARBOZA, R. A. B.; FONSECA, S. A.; RAMALHEIRO, G. C. F. Inovação em micro e pequenas empresas por meio do Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 330-349, jul./set. 2015.
- BORGES, H. R. **Marketing e saúde – 11P's: avaliação de um protocolo de ferramentas e técnicas de marketing aplicado a consultórios odontológicos**. Dissertação (mestrado), Programa de pós-graduação em ciências odontológicas. Área de concentração: Odontologia social. Faculdade de Odontologia de São Paulo, 2011.
- CODEM; JGV. **Complexo industrial da saúde**. Maringá, 2011.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Portal do IBGE**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 16 abr., 2019.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS DE MINAS GERAIS - IPEAD. **Diagnóstico do complexo industrial de saúde**: estrutura nacional e inserção da região metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte: UFMG, 2011. Disponível em <https://www.ibedess.org.br/images/biblioteca/936_Diagnostico%20da%20Cadeia%20Produtiva%20da%20Saude.pdf>. Acesso em: 16 abr., 2019.
- FÉLIX, C. J. **Análise da Evolução do nível de inovação obtido pelas empresas do setor saúde de Maringá**. SEBRAE/PR, 2015.
- FILHO, J. M; KESTELMAN, H. N; JUNIOR, L. C. B; TORRES, M. C. S. **Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- LEITÃO, H. A. **Inovação e transferência de conhecimento em pequenas empresas da saúde no âmbito do Programa Agentes locais de inovação**. Dissertação (mestrado), Programa Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário de Maringá (UNICESUMAR), 2019.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

LEITE, Emanuel. **O Fenômeno do Empreendedorismo:** criando riquezas. Recife: Bagaço, 2000.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa.** Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE. **Cadernos de inovação em pequenos negócios: comércio e serviços.** 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f25aac4229e29763e069799d770931e2/\\$File/5233.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f25aac4229e29763e069799d770931e2/$File/5233.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2017.

SILVA NÉTO, A. T; TEIXEIRA, R. M. Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 11, n. 4, p. 1-29, jul./ago. 2014.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

E-RH: LEVANTAMENTO DO ESTADO DA ARTE

Talia Martins de Carvalho

1. INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos apresenta um importante estágio de transformação, saindo de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais orgânicos de gestão de pessoas (FISCHER, 1998). Consequência disso, os desafios para a área de recursos humanos atuar de forma estratégica aumentam diante da complexidade no cenário social e competitividade no cenário de negócios (YONG; MOHD-YUSOFF, 2016).

Nesse panorama, as organizações que desejarem seguir a velocidade as alterações vêm ocorrendo, com o objetivo de obter vantagem competitiva, precisam da tecnologia da informação (ROSSETTI, 2007), em outras palavras, agregando conhecimento, a tecnologia pode ser um importante aliado para a consecução dos objetivos estratégicos de negócio (HEMPEL, 2004), criando valor para o negócio, a partir do apoio tecnológico (KAVANAGH, THITE, JOHNSON, 2015).

Na administração, a área de recursos humanos também se vale da tecnologia para aprimorar seus processos e contribuir com o negócio e essa interação é denominada como *e-RH* ou Recursos Humanos Eletrônico (STROHMEIER, 2007; MARLER, FISHER, 2013). Apesar dos valores para investimento em tecnologia serem elevados, as organizações estão aplicando o *e-RH* para aumentar a sua eficiência e sua eficácia nas práticas de RH (BELL et al; 2006).

Devido ao avanço da tecnologia, a comunicação eletrônica no ambiente de trabalho é em tempo real, trazendo como benefício ao setor de recursos humanos a chance de dispor informações a todos os funcionários independente do lugar, bastando ter um computador para se comunicar (LENGNICK; MORITZ, 2003). Essa ferramenta pode proporcionar às pessoas uma área de interação individualizada a partir a aplicação do *e-RH* (STONE; STONE ROMERO; LUKASZEWSKI, 2006).

Um dos objetivos do *e-RH* é deixar a área de gestão de recursos humanos mais estratégica (MARLEN; FISHER, 2013). Esse crescimento do RH junto com a tecnologia é capaz de levar à virtualização do mesmo, restringindo o número de funcionários para a

realização de serviços, porém melhorando a qualidade do serviço prestado (MARTIN; REDDINGTON, 2009).

2. OBJETIVO GERAL

Objetivo identificar se pesquisadores brasileiros da área de recursos humanos avançaram em relação à tecnologia da informação, a partir de um levantamento temporal dos últimos dez anos, período de 2009-2018, nas principais bases de dados brasileira, Scielo e Spell..

3. METODOLOGIA

A partir da busca temporal nos últimos dez anos, 2009 a 2018, nas principais bases de Administração, procurou-se levantar toda a produção científica brasileira sobre e-RH, a fim de identificar se os pesquisadores brasileiros apresentaram novas contribuições no que se refere à inter-relação entre RH e tecnologia.

Nas Bases de dados, houve a busca de artigos, por meio das palavras-chave “e-RH”, “TIC”, “Tecnologia da Informação”, inserindo esses termos no item “pesquisa” de cada base de dados. Nesta etapa da pesquisa, o objetivo foi verificar se nas palavras-chave dos artigos constavam as palavras selecionadas para a busca, bem como, foram observados se nos títulos dos artigos constavam os termos selecionados. Como estratégia de análise será adotada a análise de conteúdo, que busca identificar e analisar o que vem sendo discutido acerca de determinado tema (VERGARA, 2005).

4. RESULTADOS ESPERADOS

No Quadro 1, são apresentados os principais estudos brasileiros recursos humanos e tecnologia.

Título do artigo	Nome dos Autores	Revista	Citações recebidas
Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil	Alexandre Moço Barros, José Roberto Gomes da Silva	Cadernos EBAPE.BR	31
Impactos da tecnologia	André Ofenhejm	Revista de	26

na gestão de pessoas - um estudo de caso	Mascarenhas; Flávio Carvalho de Vasconcelos; Isabella F. G. de Vasconcelos	Administração Contemporânea	
Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz	Isabella Vasconcelos; André Ofenhejm Mascarenhas; Flávio Carvalho de Vasconcelos	RAE eletrônica	29
Um estudo da informatização em empresas industriais paulistas	Antonio Geraldo da Rocha Vidal; Ronaldo Zwicker; César Alexandre de Souza	Revista de Administração Contemporânea	1
A sociedade da informação no Brasil: um ensaio sobre os desafios do Estado	Rubens da Silva Ferreira	Ciência da Informação	90
Tecnologia e administração de recursos humanos: uma análise crítica da implantação de sistemas integrados de gestão em uma cooperativa agro-industrial	Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos; Roberto Max Protil; Francisco Gabriel Heidemann	Organizações & Sociedade	2
O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório	A. Roberto R. Nogueira; Paula C. A. Moreira	Revista de Administração Contemporânea	37

Espera-se identificar como a área de gestão de Recursos Humanos se apropria de tecnologia da informação para aprimorar seus processos contribuindo para os objetivos estratégicos da organização.

Espera-se com esta pesquisa oferecer um maior conhecimento sobre fatores que influenciam e-RH em empresas localizadas no Brasil. Tal conhecimento pode ajudar, por exemplo, governos de diversas esferas administrativas nas definições de metas, programas e incentivos que possam contribuir com uma gestão ambiental mais proativa.

Acredita-se, ainda, que esta pesquisa pode ser útil no campo de Administração por proporcionar resultados ainda muito pouco discutidos na literatura nacional e internacional o que contribuiria na geração de novos conhecimentos para alunos, professores e dirigentes organizacionais colocando o cenário brasileiro em uma pauta de pesquisa que tem crescido nos últimos anos, com possibilidade de publicação de seus resultados em congressos e revistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELL, Bradford S.; LEE, Sae- Won; YEUNG, Sarah K. The impact of e- HR on professional competence in HRM: Implications for the development of HR professionals. **Human Resource Management**, v. 45, n. 3, p. 295-308, 2006.
- FISCHER, A.L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares, 1998. **Tese de Doutorado**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- HEMPEL, Paul S. Preparing the HR profession for technology and information work. **Human Resource Management**, v. 43, n. 2- 3, p. 163-177, 2004.
- KAVANAGH, M. J.; THITE, M.; JOHNSON, R. D. **Human Resource Information Systems: basics, applications, and future Directions**. 3. ed. Los Angeles: SAGE, 2015.
- LENGNICK-HALL, Mark L.; MORITZ, Steve. The impact of e-HR on the human resource management function. **Journal of labor research**, v. 24, n. 3, p. 365-379, 2003.
- MARLER, Janet H.; FISHER, Sandra L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 1, p. 18-36, 2013.
- MARTIN, Graeme; REDDINGTON, Martin. Reconceptualising absorptive capacity to explain the e-enablement of the HR function (e-HR) in organizations. **Employee Relations**, v. 31, n. 5, p. 515-537, 2009.
- ROSSETTI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 36, n. 1, p. 124-135, 2007.
- STONE, Dianna L.; STONE-ROMERO, Eugene F.; LUKASZEWSKI, Kimberly. Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 229-244, 2006.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

STROHMEIER, S. Research in e-HRM: Review and implications. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 19-37, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA VERSUS INCUBADORAS UNIVERSITÁRIA: UMA REFLEXÃO TEÓRICA

JUSCENI DE FATIMA APARECIDA

Wesley Ricardo de Souza Freitas

1 Introdução

Transformações na economia global têm impulsionado a formação de novos modelos de organizar negócios, onde conhecimento criativo e a inovação tornam-se relevantes para as decisões de mercado. Existe uma nova perspectiva de gestão empresarial, com foco no desenvolvimento econômico e tecnológico que é o processo de incubação no desenvolvimento sócio empresarial das empresas (NASCIMENTO, CAVALCANTE, SOUZA, SILVA, 2014).

Alguns Programas de Educação Empreendedora, vêm sendo desenvolvidos em instituições de ensino superior de todo o mundo, com o objetivo de contribuir para a formação dos acadêmicos que, paralelamente à aquisição de informações e conhecimentos técnicos em sua área de formação, recebe também referenciais importantes para o seu posicionamento profissional e principalmente a percepção de um mundo de oportunidades ao seu redor, sendo estimulado a considerar a opção da carreira empreendedora (ANDRADE E TORKOMIAN, 2001).

Nesse sentido, a cultura empreendedora torna-se cenário para o fomento da inovação, da busca, seleção e identificação de oportunidades, do trabalho criativo e do trabalho integrado. Para que isso se torne realidade, faz-se necessária uma série de ações com foco nos processos, e principalmente, nas pessoas, que devem se sentir motivadas para agirem de forma empreendedora, sendo recompensadas por buscar algo novo, muitas vezes assumindo riscos (DORNELAS, 2003).

Neto et al. (2014), pressupõe-se que, o empreendedorismo não está ligado apenas a área empresarial, mas sim, a todas as áreas do saber humano, sendo assim, torna-se importante estimular os jovens a descobrirem seus potenciais e incentivá-los a desenvolver essas características que são intrínsecas a cada indivíduo. Uma vez que muitas instituições de ensino poderiam trabalhar em parcerias com a comunidade, governo e acadêmicos, através de

projetos inovadores, criando-se um ambiente universitário para esses jovens empreendedores, contribuindo para o desenvolvimento local, social e econômico.

Clark (2003) e Etzkowitz (2003) têm usado o termo empreendedorismo com frequência na área acadêmica, onde sustentam que a visão de uma “Universidade Empreendedora” é resultado das demandas da sociedade e da procura de sustentabilidade das instituições.

O termo “Universidade Empreendedora” destaca com mais ênfase e clareza a necessidade de ações e de uma visão que leve às mudanças na postura das instituições e define a Universidade Empreendedora como sendo uma instituição ativa que faz mudanças na sua estrutura e no modo de reagir às demandas internas e externas (CLARK, 2003).

De acordo com Etzkowitz (2003), a universidade é um ambiente propício à inovação, pela concentração de conhecimento e de capital intelectual, onde os estudantes são uma fonte de potencial empreendedores e define a “Universidade Empreendedora” como tendo a capacidade de gerar uma direção estratégica a seguir, formulando objetivos acadêmicos claros e transformando o conhecimento gerado na Universidade em um valor econômico e social.

Gava et. al. (2006) afirma que as incubadoras são vistas pelos empreendedores como uma boa oportunidade de iniciar seu negócio, por possuir um ambiente favorável e uma série de auxílios, justamente nos momentos iniciais, quando os empreendimentos mais carecem de estruturação. As incubadoras em geral oferecem ao empreendedor instalações físicas, ambiente instrucional e suporte técnico e gerencial no início e durante as etapas de desenvolvimento do negócio.

As incubadoras de empresas de base tecnológica, que geralmente desenvolvem vínculos com universidades e/ou institutos de pesquisa e estão localizadas muito próximas desses locais, caracterizam-se pelo forte conteúdo tecnológico – como informática e biotecnologia. Já as incubadoras voltadas ao desenvolvimento econômico se destinam a acolher empresas inovadoras ligadas aos ramos tradicionais da economia, como têxtil, calçados e agroindústria. Além dessas duas, podem existir ainda incubadoras que abrigam os dois tipos de empresas: as de base tecnológica e aquelas vinculadas aos setores tradicionais, sendo conhecidas por incubadoras mistas (AMATO NETO, 2000).

Deste modo, o objetivo deste artigo é identificar os principais autores e pesquisas sobre incubadoras e universidades no Brasil.

2 Procedimentos Metodológicos

Este estudo trata-se de uma pesquisa que utilizará uma abordagem qualitativa, buscando identificar o papel da incubadora nas instituições de ensino, bem como mostrar a importância de empreender quando se está na graduação, através de livros, manual, artigos científicos, sites.

Como método de coleta de dados, foi realizada uma pesquisa nas Bases de dados Scielo e Spell, a fim de identificar os principais artigos sobre incubadoras, com as palavras chaves “incubadoras”. Nos dias 25 e 29 de abril foram realizadas as buscas nas bases de dados e foram encontrados 162 artigos na base de dados Scientific Periodicals Eletronic Library “Spell” e 119 na base dados Scientific Electronic Library Online “Scielo” totalizando 281 artigos.

3 Resultados

No Quadro 1, são apresentados os principais estudos brasileiros sobre incubadoras.

Título do artigo	Nome dos Autores	Revista	Citações recebidas no Google scholar
Educação para a Sustentabilidade Além da Sala de Aula: Empresas Nascidas em Incubadoras Universitárias	Margarete Dias Brito Janette Brunstein Rubens Araújo Amaro	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas	0
Empreendedorismo Acadêmico e o Papel das Incubadoras Universitárias no Estímulo à Interação Universidade-Empresa	Eva Stal Tales Andreassi Asa Fujino	Revista de Administração e Inovação	21
O ensino em incubadoras universitárias: a competência empreendedora como um vir a ser	Rubens de Araújo Amaro Janette Brunstein	RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia	0
Apoio das Universidades aos 'Spin-Offs' Acadêmicos nas Fases de 'Early e Later Stage	Cibele Lopes Souto Maior-Cabanne Xênia L'amour Campos Oliveira Rivanda Meira Teixeira	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa	0
As incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP) na construção da contra hegemonia acadêmica	Lais Fraga.	Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade	1
A Tríplice Hélice e a Construção de Ambientes de Inovação: O Caso da Incubadora Tecnológica de Luzerna/SC	Fernando Fantoni Bencke, Eric Charles Henri Dorion, Pelayo Munhoz Olea, Cleber Cristiano Prodanov, Fábio Lazzarotti, Lucas Bonacina Roldan.	Desenvolvimento em Questão	0

Comunicação em Spin-Offs Acadêmicas: Um Estudo Exploratório em Empresas de Base Biotecnológica	Rute de Alencar Frota Ana Augusta Ferreira de Freitas	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas	0
Inovação nas Universidades: Produção Acadêmica Brasileira de 2001 A 2010	Elizandra Da Silva Andréa Paula Segatto	International Journal of Innovation	0
Integração Inovadora entre Empresas Incubadas e Universidades para Geração Contínua de Vantagens Competitivas em Ambientes Dinâmicos	Rogerio Tadeu de Oliveira Lacerda Brianna Luiza Klein Julia Figueiredo Fulco Gabriel Santos Kamilla Bittarello	NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia	4
Interação Universidade-Empresa sob o Enfoque Institucionalista-Evolucionário	Paola Azevedo Silvio Antonio Ferraz Cario Pedro Antonio Melo	Revista Alcance	4
Análise da Influência do Capital Estrutural no Sucesso de Startups Incubadas: uma Pesquisa com 21 Empreendedores	Elizandra Machado, Paulo Mauricio Selig, Neimar Follmann, Nelson Casarotto Filho.	International Journal of Innovation	3
Aproximación y relevancia de la creación de empresas de Base Tecnológica Universitarias en Argentina	Patricia Zachman, Walter López, Andrés Redchuk	Rev. iberoam. tecnol. educ. educ. tecnol	0
Incubadora de empresas: Vía para el emprendimiento en las universidades	Otto Leonel Guerra Triviño Damarys Hernández Castillo Carlos Gabriel Triviño Ibarra	Universidad y Sociedad	8

Quadro 1: Principais estudos brasileiros sobre a relação entre incubadoras e universidades

Destaca-se que apenas 4,62% do total de artigos publicados nas principais bases de dados no Brasil correspondem à interação entre universidades e incubadoras. Destaca-se ainda que o principal expoente na pesquisa nessa área é Janette Brunstein e o artigo que recebeu mais citação foram de Eva Stal, Tales Andreassi e Asa Fujino.

4 Conclusões

No Brasil, diversos são os tipos de incubadoras encontradas. A literatura indica que as incubadoras podem ter diferentes focos como ser agroindustrial, cultural, de artes, de cooperativas, de empresas de base tecnológica, de setores tradicionais e social, todavia, o papel das universidades nesse processo é fundamental. Mas, pode-se afirmar que no Brasil essa relação entre universidade e incubadora precisa ser mais explorada, pois evidências demonstram que menos de 5% da pesquisa científica brasileira evidencia essa importante interação.

Acredita-se que uma incubadora de empresas é um mecanismo, mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários, etc, de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), mediante um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional.

A cultura empreendedora torna-se cenário para o fomento da inovação, da busca, seleção e identificação de oportunidades, do trabalho criativo e do trabalho integrado. Para que isso se torne realidade, faz-se necessária uma série de ações com foco nos processos, e principalmente, nas pessoas, que devem se sentir motivadas para agirem de forma empreendedora,

Dessa forma a universidade é um ambiente propício à inovação, pela concentração de conhecimento e de capital intelectual, onde os estudantes são uma fonte de potencial empreendedores. Uma vez que a mesma possui a capacidade de gerar uma direção estratégica, formulando objetivos acadêmicos claros e transformando o conhecimento gerado na universidade em um valor econômico e social.

5 Referências bibliográficas

AMARO, R. A.; BRUNSTEIN, J. O ensino em incubadoras universitárias: a competência empreendedora como um vir a ser. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 3, p. 155-190, 2013.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais:** Oportunidades para as Pequenas e Médias Empresas. 1^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, R. F; TORKOMIAN, A. L. Fatores de influência na estruturação de programas de educação empreendedora de ensino superior. **Anais do II egepe**, p.299-311 – Londrina-PR, nov. 2001.

AZEVEDO, P.; CARIO, S. A. F.; MELO, P. A. Interação Universidade-Empresa sob o Enfoque Institucionalista-Evolucionário. **Revista Alcance**, v. 24, n. 2, p. 175-190, 2017.

BENCKE, F. F.; DORION, E. C. H.; OLEA, P. M.; PRODANOV, C. C.; LAZZAROTTI, F.; ROLDAN, L. B. A Tríplice Hélice e a Construção de Ambientes de Inovação: O Caso da Incubadora Tecnológica de Luzerna/SC. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 43, p. 609-639, 2018.

BRITO, M. D.; BRUNSTEIN, J.; AMARO, R. A. Education for Sustainability beyond the Classroom: Companies Born in University Incubators. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 1-30, 2018.

CLARK, B. **Creating Entrepreneurial Universities**. Oxford: IAU Press-Elsevier Science Ltd., 2003.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: **como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ETZKOWITZ, H. The norm of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university–industry linkages. **Research Policy**, v. 27, p.823–833, 2003

FRAGA, L. As incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP) na construção da contra hegemonia acadêmica. Farol - **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 13, p. 496-539, 2018.

FROTA, R. A.; FREITAS, A. A. F. Comunicação em Spin-Offs Acadêmicas: Um Estudo Exploratório em Empresas de Base Biotecnológica. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 71-103, 2018.

GAVA, R; OLIVEIRA, A, R; LIMA, A, A, T, F, C; XAVIER, W. S; MARTINS G, S. A interação universidade/empresa nas Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica de Minas Gerais. **XXIV simpósio da Gestão da Inovação Tecnológica**, Anpad – Gramado-RS, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

GUERRA TRIVINO, Otto Leonel; HERNANDEZ CASTILLO, Damarys; TRIVINO IBARRA, Carlos Gabriel. Incubadora de empresas: Vía para el emprendimiento en las universidades. **Universidad y Sociedad, Cienfuegos**, v. 7, n. 1, p. 110-114, abr. 2015. Disponible en <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100016&lng=es&nrm=iso>. Acesso em 29 de abril 2019.

LACERDA, R. T. O.; KLEIN, B. L.; FULCO, J. F.; SANTOS, G.; BITTARELLO, K. Integração Inovadora entre Empresas Incubadas e Universidades para Geração Contínua de Vantagens **Competitivas em Ambientes Dinâmicos**. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 2, p. 78-96, 2017.

MACHADO, E.; SELIG, P. M.; FOLLMANN, N.; CASAROTTO FILHO, N. Análise da Influência do Capital Estrutural no Sucesso de Startups Incubadas: uma Pesquisa com 21 Empreendedores. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 1, p. 46-57, 2016

MAIOR-CABANNE, C. L. S.; OLIVEIRA, X. L. C.; TEIXEIRA, R. M. Apoio das Universidades aos 'Spin-Offs' Acadêmicos nas Fases de 'Early e Later Stage'. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 1, p. 105-131, 2019.

NASCIMENTO, R. N; CAVALCANTE A. L; SOUZA, T.C; SILVA, E. K. L. Incubadoras de empresas e sua relevância para o empreendedor: uma análise a partir da satisfação das empresas incubadas. **IV semana do economista e IV semana dos egressos – GT 7 economia solidária, economia criativas e políticas públicas**. UESC, 2014.

NETO, V. L. S; BENTES, I. B; ANDRADE, F. A. V. A importância do ensino do empreendedorismo na formação básica dos alunos de nível médio regular da rede pública estadual no município de Parintins/AM. **Revista: Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo**, 2014 - ISSN: 1989-4155.

SILVA, E.; SEGATTO, A. P. Inovação nas Universidades: Produção Acadêmica Brasileira de 2001 A 2010. **International Journal of Innovation**, v. 5, n. 3, p. 289-310, 2017.

STAL, E.; ANDREASSI, T.; FUJINO, A. The Role of University Incubators in Stimulating Academic Entrepreneurship. **Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n. 2, p. 27-47, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Robert K. Yin; trad.Daniel Grassi. – 3. ed.–Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACHMAN, Patricia; LOPEZ, Walter; REDCHUK, Andrés. Aproximação e relevância da criação de empresas de Base Tecnológica Universitária na Argentina. **Rev. iberoam. tecnologia educ educ tecnologia La Plata**, n. 15, p. 63-72, jun. 2015 Disponível em <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-99592015000100008&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 29 de abr 2019

6 Palavras-chave: Cultura empreendedora, Incubadora, Inovação.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING:

Estudo de Caso em uma Empresa na Cidade de Jales

Amanda Fracari de Souza

Sabrina Nascimento Ribeiro

Resumo

Este documento aborda sobre a utilização das ferramentas de endomarketing para alinhar os colaboradores com as estratégias da empresa. Nele são estudadas as ferramentas de comunicação e treinamento oferecidas ao público interno de uma organização, com a finalidade de atender suas necessidades de trabalho dentro da empresa. O estudo de caso tem como base uma empresa localizada na cidade de Jales, onde foram coletados dados sobre as políticas de comunicação e treinamento da empresa e o conhecimento dos colaboradores sobre elas.

Palavras-chaves: Endomarketing. Comunicação. Treinamento.

1 Introdução

No atual cenário onde a ocorrência de mudanças são cada vez mais rápidas e o nível de competição vem aumentando, as empresas investem em seus funcionários sendo estes o principal diferencial no mercado. Motta (1999 apud CANGUSSU et al., 2015), chama atenção para a velocidade da mudança, ressaltando a revolução sem precedentes na história da humanidade. Para o autor, as organizações mais inteligentes vêm investindo em seus colaborados, se preocupando com seu bem-estar e ambiente de trabalho, para que assim não percam seus talentos e os capacite cada vez mais.

Diante das dificuldades de comunicação, relação interna, rotatividade e diversos conflitos nas empresas, o endomarketing vem estimular a participação dos colaboradores na organização, para que os mesmos compreendam sua visão, missão e valores, conhecendo os objetivos e metas a serem alcançados pela organização, buscando a satisfação e bem-estar do trabalhador em seu ambiente de trabalho.

A finalidade desse estudo é apresentar a importância do endomarketing nas organizações, os benefícios da empresa com o uso desses procedimentos, a aplicação de questionários na empresa para obtenção de informações e identificação das ferramentas de endomarketing utilizadas, sua análise e sugestões para possíveis soluções de problemas em sua utilização e seu aprimoramento. Este trabalho tem como objetivos específicos: 1-Analisar



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

o ambiente interno; 2-Definir as vantagens do endomarketing na empresa; 3-Aplicar questionários para levantamento de informações da empresa; 4- Analisar as informações coletadas e feedbacks; 5- Analisar o nível de satisfação e desenvolvimento dos colaboradores; 6-Identificar ações de endomarketing utilizadas na empresa; 7-Apresentar sugestões para solucionar as dificuldades identificadas.

2 Referencial Teórico

2.1 Marketing

Marketing é uma palavra derivada do inglês *Market* que significa mercado, ou seja, marketing é o estudo e entendimento dos principais componentes do mercado, como públicos, vendas e produtos, visando uma melhoria no desenvolvimento das organizações. Como o marketing trabalha e se desenvolve em muitas áreas, sendo que o seu conceito pode ter diversas definições e tendo a pesquisa seu foco no endomarketing, de maneira objetiva o conceito de marketing será abordado conforme a visão do autor Kotler.

Segundo Kotler (2000, p.30) a meta do marketing é “conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só”. Ou seja, marketing é uma ferramenta da qual as empresas gozam para melhorar a oferta de seus bens ou serviços, assim usufruindo de um retorno necessário para o crescimento da organização.

2.2 Endomarketing

O endomarketing pode ser entendido como um conjunto de ações e estratégias voltadas para a empresa e seu público interno, também conhecido como marketing interno, logo o termo *endo*, do grego *edón*, significa “ação interior” ou “movimento para dentro”, com o intuito de ter uma melhor satisfação e aliança com o público interno em busca de um melhor atendimento aos clientes externos.

Endomarketing foi utilizado e criado pelo brasileiro Saul Faingaus Bekin em 1975, quando era gerente da Johnson & Johnson, após analisar a empresa notou que precisava de uma melhor interação entre os funcionários e setores da organização, assim surgindo o endomarketing, onde as empresas e indústrias começaram a reconhecer o serviço e agregar valor aos clientes e não aos seus produtos, passando os conhecimentos das estratégias das empresas aos seus colaboradores.

Para atrair clientes, toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Devem propagar essa ideia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isso sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela [...] Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela. (LEVITT, 1960)

De acordo com a análise de Theodore Levitt, o endomarketing irá ajudar os colaboradores a se desenvolver para melhor atender e prestar seus serviços aos seus clientes, proporcionando a eles uma melhor experiência de compra.

Brum (2007, p. 15) destaca em seus livros que:

Fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e melhor informado, a fim de que possa ser uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

O endomarketing oferece benefícios e crescimento não só aos colaboradores, mas também a empresa, para que estes cresçam e se destaquem no mercado, oferecendo um diferencial e uma melhor satisfação ao cliente externo.

2.2.1 Endomarketing como comunicação

A comunicação é uma importante ferramenta interna para a disseminação de informações e conhecimento, possuindo sua importância no planejamento estratégico e interno da empresa, pois através dela é possível estimular a participação dos colaboradores e setores com as atividades da organização, para isso é preciso que ocorra troca de informações clara e objetiva dentro da empresa. “Nenhum grupo existe sem Comunicação, na qual há transferências de significado entre membros. É pela comunicação que as informações e ideias podem ser trocadas e compreendidas”. (França, 2008, pag. 141)

De acordo com Dias (2007, p. 20), endomarketing voltado a comunicação é um:

[...] processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de Recursos Humanos, Clima Organizacional, indicadores de produtividade e apoio da alta gerência, principalmente.

Ou seja, endomarketing é uma área diretamente ligada à comunicação interna, que alia técnicas de marketing a de conceitos de recursos humanos, preocupando-se com o bem estar,



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

motivação, formação e aprendizagem de seus colaboradores, mantendo-os sempre informados com as realizações e metas alcançadas pela empresa para que assim estes se sintam parte da organização, conhecendo sua visão, missão, valores e culturas.

Toda organização possui sua forma de comunicação interna, que de acordo com Pinho (2006, pg. 105):

A comunicação interna é constituída pelos processos comunicativos realizados no interior das organizações, cujo propósito básico é permitir que os seus membros cumpram as tarefas estabelecidas. Pode ainda ser empregada com outros objetivos, como buscar a estabilidade da empresa, possibilitando, Assim que ela atinja seus objetivos; consiga a socialização dos seus membros; e criar e manter a cultura da organização.

A rede de comunicação interna dentro das organizações podem ser formais ou informais, segundo Pinho (2006, pg.116) “as redes formais podem ser caracterizadas como verticais, seguindo a cadeia de autoridade, e limitadas à comunicação relacionada com o trabalho. Já as informais são mais vagas e conhecidas como “redes de rumores”.

Segundo Brum (2017):

Obviamente, quantos mais problemas existirem no processo, mais intensos serão os ruídos. Da mesma forma, maior será a tendência das pessoas buscarem a informação nos canais informais, onde encontraram conteúdos incompletos e/ou deteriorados.

Há vários meios pelos quais a comunicação de uma empresa pode ocorrer. Segundo Lacombe (2005), os meios de comunicação de uma empresa podem acontecer através do contato direto (linguagem corporal, entonação, expressão facial, etc), documentos escritos (relatórios, atas de reuniões, cartas, boletins, memorando, *houseorgans* e circulares) e os meios eletrônicos (intranets).

Dessa forma com o bom gerenciamento das informações e de uma boa comunicação, a empresa poderá engajar e motivar seus colaboradores, já que esses possuirão melhor conhecimento sobre seus trabalhos desenvolvidos e os objetivos da empresa, com o fluxo de informações correndo de forma adequada será mais fácil alcançar bons resultados.

5.2.2 Endomarketing como ferramenta de treinamento e capacitação

O treinamento e a capacitação são um fator de extrema importância para uma empresa, pois essas ferramentas conseguem desenvolver a organização e seus colaboradores da melhor forma, buscando a qualidade de produtos e serviços, diferenciação e inovação, promovendo um melhor posicionamento no mercado.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

O treinamento interno é necessário para maximizar e aperfeiçoar os conhecimentos e habilidades já adquiridas pelos funcionários, ensinando novos e melhores meios para atingir o objetivo proposto. Portanto, é essencial o investimento nessa área, pois irá aprimorar, melhorar e desenvolver as competências para uma melhor prestação de serviço, atendimento aos clientes e a produtividade na empresa.

Chiavenato (2010, p. 374) defende que:

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada.

A capacitação promove a aptidão dos colaboradores para as necessidades empresariais, desenvolvimento de habilidades e preparação para situações diversas derivadas de seu cargo. Esta ferramenta oferece a qualificação dos funcionários com as atividades desenvolvidas na organização, o investimento prove de resultados com de maior qualidade, pois o capital humano está apto para desenvolver suas funções propostas.

Exatamente como a empresa dará atenção particular às necessidades de seus melhores clientes, ela também deverá se concentrar em seus melhores funcionários e oferecer um desenvolvimento customizado para cada um, tanto na natureza funcional de seus empregos atuais como em termos de seus desenvolvimentos intelectuais e interpessoais. (Gordon, 2002, pag. 309)

Dessa forma, o endomarketing vem para integrar a empresa com seus funcionários, com investimento em treinamento e capacitação a organização terá um capital humano de alto valor, capaz de desenvolver suas atividades com aperfeiçoamento, qualidade e eficácia, podendo ser capaz de sugerir inovações, melhorias e ter criatividade no seu trabalho, possuindo um relacionamento interpessoal otimizado.

3 Procedimentos Metodológicos

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, que, segundo Severino (2007, pg. 121) é uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”, onde foram realizadas uma pesquisa bibliográfica, que por sua vez é definida por Marconi e Lakatos (2010, pg. 166), “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliográfica já tornada pública em relação ao tema de estudo”, observando ainda que abrange desde os meios escritos (documentos, livros, jornais, etc) até meios de comunicação oral (



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

rádio, gravações, audiovisuais, etc); e uma pesquisa de campo, que de acordo com Marconi e Lakatos(2010, pg. 169), “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los”. Essa pesquisa de campo tem teor qualitativo e quantitativo, sendo que o questionário dos gerentes possuem 13 (treze) perguntas, sendo 1 (uma) aberta e 12 (doze) fechadas. Por sua vez, os questionários dos colaboradores possuem 15 (quinze) perguntas fechadas, elaboradas conforme o questionário dos gerentes. Os questionários foram aplicados entre os dias 30 de abril e 3 de maio de 2019.

A pesquisa possui como limitação o universo de uma empresa localizada na cidade de Jales, sendo que sua amostragem é de aproximadamente 65% (sessenta e cinco por cento), pois apenas 21 de 32 colaboradores responderam aos questionários, devido ao fato de alguns se encontrarem no período de almoço, dia de folga, férias ou não estar disponível para responder devido ao volume de trabalho no dia da aplicação da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada através de questionários físicos em papel e transferidos manualmente para o site SurveyMonkey, uma plataforma simples para elaboração e tabulação de questionários online.

Dessa forma, as informações obtidas pelos questionários foram tabuladas e transformadas em tabelas e gráficos para uma melhor análise de seus resultados.

4 Resultados

4.1 Entrevista dos Gerentes

Com a aplicação de um questionário aos gerentes da empresa, foi possível a obtenção de dados sobre o uso das ferramentas de endomarketing da empresa.

Os dois gerentes afirmam que a empresa disponibiliza aos seus colaboradores informações sobre suas políticas, planos e estratégias perante o mercado, mantendo os colaboradores cientes da missão, visão e valores da mesma. Segundo eles, a organização se preocupa em atender às necessidades de informação e comunicação de seu público interno, sendo utilizados como canais a intranet, jornal físico e virtual, revista física, e-mail, redes sociais e campanhas institucionais. Através desses canais circulam informações sobre produtos e serviços, campanhas, recursos humanos (contratação, plano de carreira, benefícios, oportunidades de crescimento), eventos que ocorreram dentro da empresa e mudanças organizacionais ou de suas políticas. Ainda sobre os canais de comunicação, às vezes esses

permitem uma comunicação vertical ascendente (dos subordinados para os chefes), ocorrendo em situações como relato de problemas ou para informar novas idéias, sendo que de acordo com um deles, ocorre para todo tipo de situação.

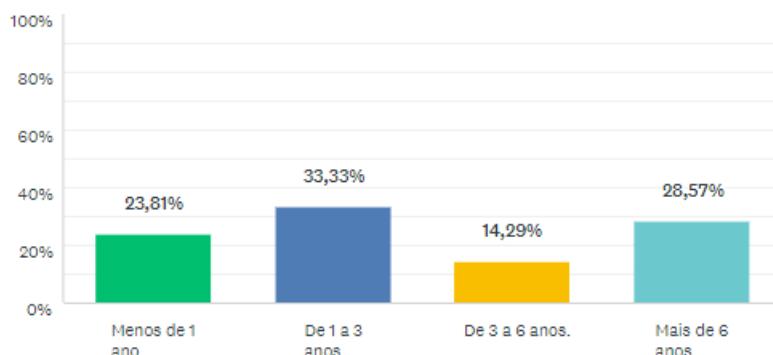
A empresa também disponibiliza aos seus colaboradores a oportunidade de realizar treinamentos e desenvolvimento, sendo que esta se preocupa com a sua aplicação adequada. Entre os treinamentos oferecidos estão à integração de novos empregados, formação de *trainees*, capacitação técnico profissional, estágios e desenvolvimento de executivos. Em relação à forma como são disponibilizados, esta oferece várias alternativas para seus colaboradores, como treinamento no trabalho, treinamento formal interno e treinamento à distância. Os gerentes afirmam ainda que a organização possui um plano de carreira para seu público interno.

6.2 Resultados dos questionários dos colaboradores.

De acordo com as respostas dos gerentes, foi aplicado aos colaboradores um questionário com intuito de comparar suas respostas.

Gráfico 1- Resultados das respostas da pergunta um
Há quantos anos você trabalha na empresa?

Answered: 21 Skipped: 0



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

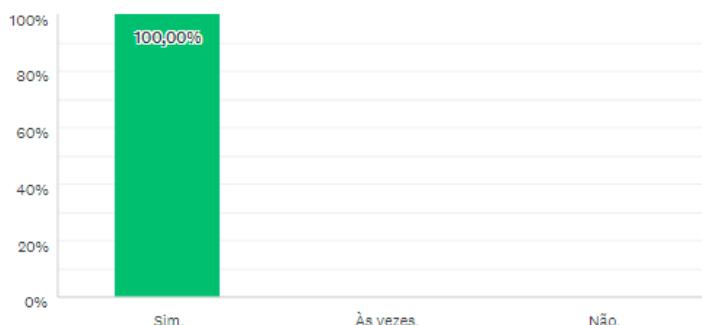
Com as respostas obtidas é possível observar que a maior parte dos colaboradores que responderam a pergunta 33,33% (trinta e três vírgula trinta e três por cento) trabalham entre 1 a 3 anos na empresa, sendo seguido pelos 28,57% (vinte e oito vírgula cinqüenta e sete por cento) que trabalha a mais de 6 anos, depois pelos 23,81% (vinte e três vírgula oitenta e um por cento) que estão a menos de 1 ano, e pelos 14,29% (catorze vírgula vinte e nove por cento) que estão entre 3 a 6 anos na empresa. Entretanto a diferença entre a quantidade de

colaboradores nos primeiros grupos é pequena. Isso demonstra que os colaboradores em geral apresentam grande variedade de tempo de serviço na empresa.

Gráfico 2- Resultados das respostas da pergunta dois

A empresa disponibiliza aos seus colaboradores informações sobre suas políticas, planos e estratégias perante o mercado?

Answered: 21 Skipped: 0



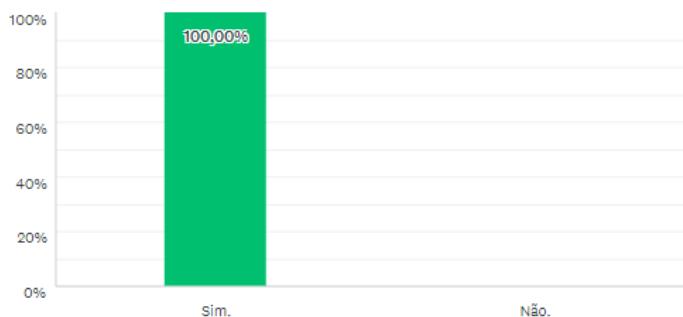
Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Observando os dados obtidos na segunda pergunta, todos os colaboradores entrevistados concordam que a empresa disponibiliza informações sobre a política, planos e estratégias perante o mercado. Com o resultado de 100% (cem por cento), pode-se chegar a conclusão de que todos os colaboradores são recebem informações sobre as decisões da empresa sobre esse aspecto, demonstrando que a empresa consegue que essas informações sejam comunicadas a seu público interno.

Gráfico 3- Resultados das respostas da pergunta três

Você está ciente da missão, visão e valores da empresa?

Answered: 21 Skipped: 0



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Os resultados da terceira pergunta demonstram que 100% (cem por cento) dos colaboradores se encontram cientes da missão, visão e valores da empresa. Com isso é possível concluir que a empresa se preocupa em fornecer a seus colaboradores informações básicas sobre a organização, seu motivo de existir, onde espera chegar e os valores que norteiam seu trabalho.

Gráfico 4-Resultados das respostas da pergunta quatro

A empresa preocupa-se em atender às necessidades de informação e comunicação de seu público interno (colaboradores)?

Answered: 21 Skipped: 0



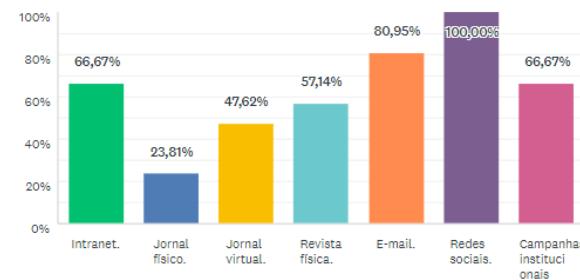
Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Os resultados da pergunta quatro são unâimes quanto à resposta, 100% (cem por cento) dos entrevistados assinalaram que a empresa se preocupa em atender suas necessidades de informação, fato que pode ser comprovado com as respostas das perguntas anteriores, onde todos os colaboradores alegam que a empresa disponibiliza informações e que estão cientes da missão, visão e valores da organização.

Gráfico 5- Resultados das respostas da pergunta cinco

Em relação à ferramenta de comunicação do endomarketing, quais meios de comunicação são utilizados na empresa (você pode assinalar quantas alternativas existente na empresa):

Answered: 21 Skipped: 0



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Em relação aos canais de endomarketing da empresa, observa-se que o meio mais conhecido pelos colaboradores são as redes sociais que são conhecidas por 100% (cem por cento) dos entrevistados, seguido pelo e-mail 80,95% (oitenta vírgula noventa e cinco por

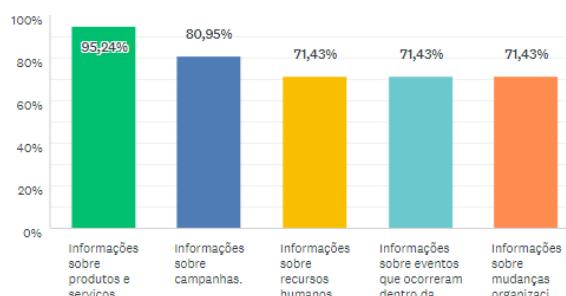
cento), pela intranet e pelas campanhas institucionais 66,67% (sessenta e seis vírgula sessenta e sete por cento), pela revista física 57,62% (cinquenta e sete vírgula sessenta e dois por cento), pelo jornal virtual 47,62% (quarenta e sete vírgula sessenta e dois por cento) e pelo jornal físico 23,81% (vinte e três vírgula oitenta e um por cento).

Observa-se que na empresa, os principais canais de comunicação são virtuais, sendo que a maior parte dos colaboradores que responderam a pergunta não assinalou o jornal físico como sendo utilizado pela empresa e pouco mais da metade assinalou a revista física.

Gráfico 6- Resultados das respostas da pergunta seis

Dentre as informações que circulam pelos meios de comunicação internos, quais são os assuntos abordados:

Answered: 21 Skipped: 0



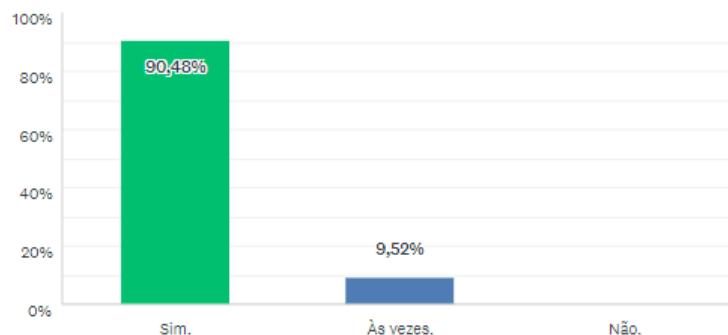
Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Com relação aos assuntos abordados pelos meios de comunicação, 95,25% (noventa e cinco vírgula vinte e quatro por cento) dos colaboradores responderam que as informações que circulam são sobre produtos e serviços, 80,95% (oitenta vírgula noventa e cinco por cento) informam que são sobre campanhas, seguido por 71,43% (setenta e um vírgula quarenta e três por cento) de informações sobre recursos humanos (contratação, plano de carreira, benefícios, oportunidades de crescimento), informações sobre eventos que ocorreram dentro da empresa e informações sobre mudanças organizacionais ou de políticas da empresa.

Gráfico 7- Resultados das respostas da pergunta sete

Os canais de comunicação da empresa permitem que a comunicação ocorra de forma vertical ascendente (dos subordinados para os chefes)?

Answered: 21 Skipped: 0



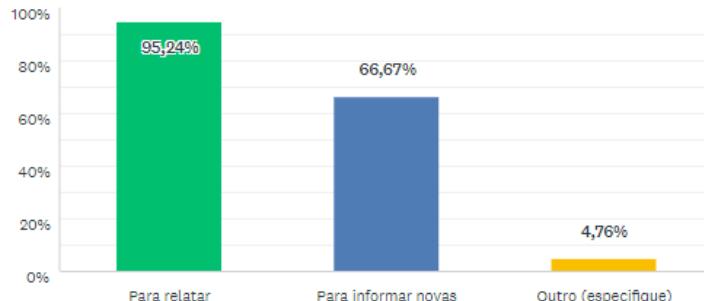
Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Com relação à comunicação vertical ascendente, 90,48% (noventa vírgula quarenta e oito por cento) dos entrevistados responderam que os canais de comunicação da empresa permitem que ela ocorra e os outros 9,52% (nove vírgula cinquenta e dois por cento) que eles permitem às vezes.

Gráfico 8- Resultados das respostas da pergunta oito

Se a resposta for positiva para a pergunta anterior, em que casos isso ocorre?

Answered: 21 Skipped: 0



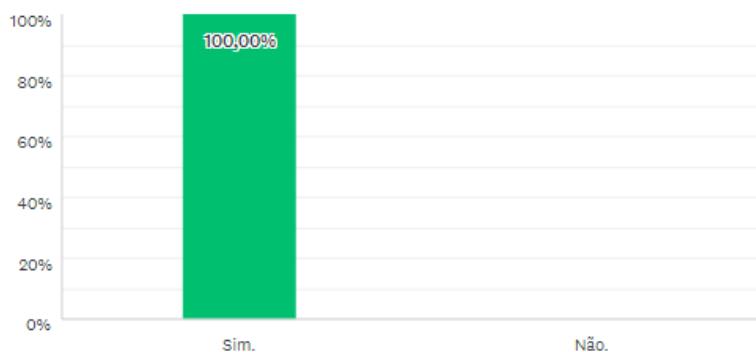
Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Nas respostas obtidas na pergunta oito, 95,24% (noventa e cinco vírgula vinte e quatro por cento) dos colaboradores responderam que a comunicação vertical ascendente ocorre para relatar problemas, 66,67% (sessenta e seis vírgula sessenta e sete por cento) para informar novas idéias e outros 4,76% (quatro vírgula setenta e seis por cento) para outras informações como resultadas.

Gráfico 9- Resultados das respostas da pergunta nove

A empresa se preocupa em realizar treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores?

Answered: 21 Skipped: 0



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Observando os dados recolhidos na pergunta nove, 100% (cem por cento) dos colaboradores responderam que a empresa se preocupa em realizar o treinamento e o desenvolvimento de seus colaboradores, estando de acordo com as repostas dadas pelos gerentes.

Gráfico 10- Resultados das respostas da pergunta dez

A empresa se preocupa com o treinamento adequado de seus colaboradores?

Answered: 21 Skipped: 0



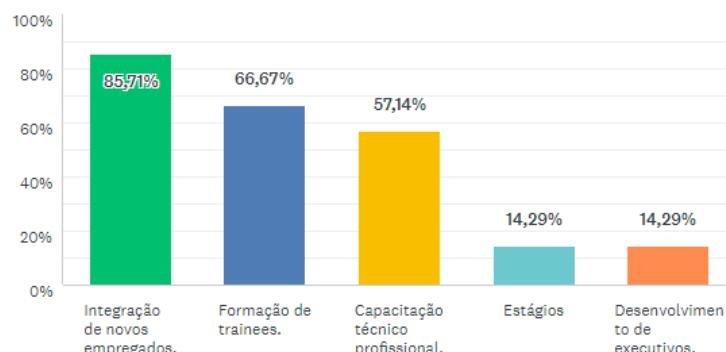
Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim como a questão anterior, 100% (cem por cento) dos colaboradores estão de acordo com as repostas dos gerentes de que a empresa se preocupa com o treinamento adequado de seus colaboradores.

Gráfico 11- Resultados das respostas da pergunta onze

Em relação à ferramenta de treinamento, quais destes são oferecidos pela empresa:

Answered: 21 Skipped: 0



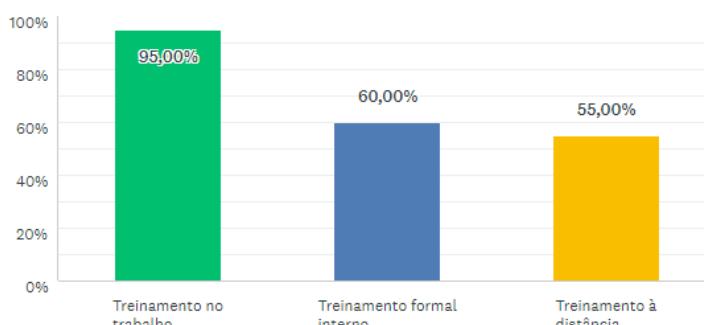
Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Através da coleta de dados dos colaboradores, percebe-se que 85,71% (oitenta e cinco vírgula setenta e um por cento) dos funcionários consideram que é aplicado a ferramenta de integração aos novos funcionários na empresa, 66,67% (sessenta e seis vírgula sessenta e sete porcento) afirmam que há a formação de *trainees*, seguido por 57,14% (cinquenta e sete vírgula quatorze por cento) afirmando que é empregado a capacitação técnico profissional, 14,29% (quatorze vírgula vinte e nove por cento) responderam que possui estágios e 14,29% (quatorze vírgula vinte e nove por cento) demonstram que existe o desenvolvimento de executivos. Com essas informações é notável que a organização se preocupa com o treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, oferecendo a eles a oportunidade de capacitação.

Gráfico 12- Resultados das respostas da pergunta doze

Em relação à forma de treinamento, como a empresa oferece e disponibiliza:

Answered: 20 Skipped: 1



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Através das respostas obtidas, é notável que 95% (noventa e cinco porcento) dos colaboradores afirmam que há treinamento no trabalho, seguido por 60% (sessenta porcento)

treinamento formal interno e 55% (cinquenta e cinco porcento) treinamento à distância. De acordo com as respostas, a organização se preocupa em preparar seus colaboradores para assumirem suas funções, através de treinamentos e métodos que se melhor adéquem a eles.

Gráfico 13- Resultados das respostas da pergunta treze A empresa possui Plano de Carreira?

Answered: 20 Skipped: 1

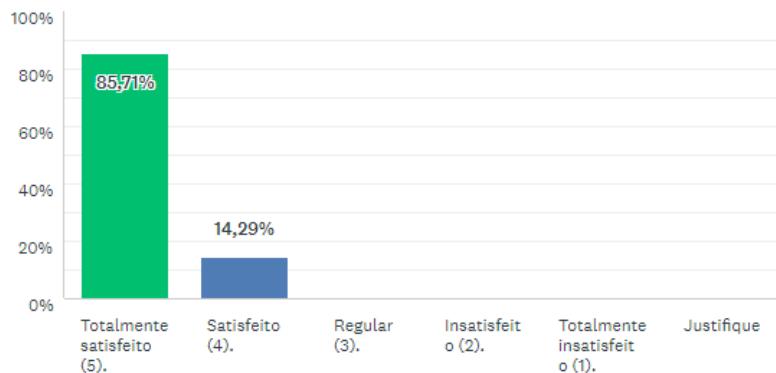


Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

O gráfico acima mostra que 100% (cem por cento) dos colaboradores afirmam que a empresa possui plano de carreira. Portanto, a organização disponibiliza oportunidades de crescimento profissional, motivando desta forma os colaboradores a adquirirem novas habilidades e a se desenvolverem.

Gráfico 14- Resultados das respostas da pergunta quatorze Em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), como você está satisfeito com as políticas de comunicação da empresa?

Answered: 21 Skipped: 0



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

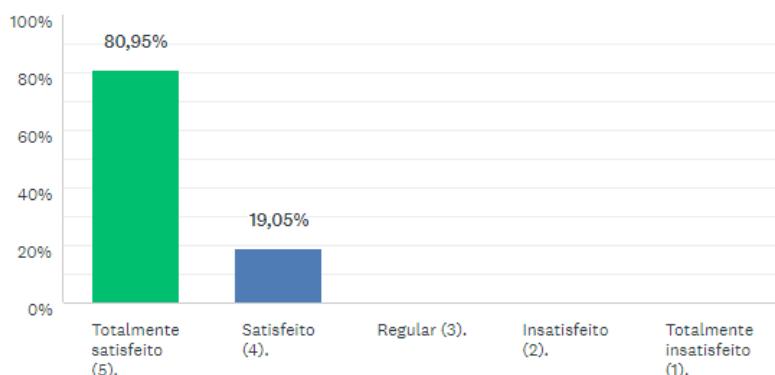
De acordo com as informações 85,71% (oitenta e cinco vírgula setenta e um porcento) dos funcionários afirmam estar totalmente satisfeitos e 14,29% (quatorze vírgula vinte e nove porcento) satisfeitos com a política de comunicação da empresa. Segundo os dados, os

colaboradores estão satisfeitos com os métodos utilizados pela organização para disseminar a comunicação interna entre funcionários.

Gráfico 15- Resultados das respostas da pergunta quinze

Em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), como você está satisfeito com as políticas de treinamento e desenvolvimento da empresa?

Answered: 21 Skipped: 0



Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Segundo as informações adquiridas 80,95% (oitenta vírgula noventa e cinco porcento) dos funcionários estão totalmente satisfeitos com as políticas de treinamento e desenvolvimento da empresa e 19,05% (dezenove vírgulacincos porcento) estão satisfeitos. Com base nos dados, os colaboradores estão de acordo com os meios e técnicas utilizadas e aplicadas aos colaboradores pela empresa, para o treinamento e desenvolvimento dos mesmos diante de suas atividades desempenhadas.

5 Discussão

Ao comparar as repostas dos gerentes com as repostas dos colaboradores, percebe-se que em sua maioria as repostas estão de acordo, tendo pequenas divergências em geral apenas na descrição dos meios de comunicação e no conteúdo que este aborda, nas formas de treinamento e como este é oferecido. Sendo assim pode-se concluir que a empresa oferece a seu público interno varias ferramentas para comunicação e treinamento, sendo que as pequenas divergências podem ocorrer devido ao acesso de cada colaborar a cada uma das ferramentas, pois alguns podem utilizar mais alguns canais do que outros, assim como a forma de treinamento que pode variar para cada colaborador.

É importante observar ainda que, dependendo da função de cada colaborador, nem todos possuem acesso ao mesmo tipo de informações ou treinamentos, já que estes tendem a ser diferentes para cada novel hierárquico de uma organização. Porém mesmo com essa



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

divergência os colaboradores estão satisfeitos ou totalmente satisfeitos com as políticas de comunicação e treinamento da empresa, demonstrando que a empresa procura integrar e alinhar seu público interno com seus objetivos. Observa-se também que todos os colaboradores entrevistados demonstram conhecimentos básicos sobre as informações da empresa e o que a organização oferece a eles de oportunidades de desenvolvimento e crescimento dentro dela.

Nesse contexto, as estratégias da empresa são voltadas também para seus clientes internos (colaboradores), sendo que as práticas de endomarketing são encontradas através das ferramentas de comunicação e treinamento da organização, visando prepará-los com qualidade e atendendo suas necessidades para exercer seu trabalho.

Com relação às pequenas diferenças nas respostas dos colaboradores e dos gerentes, estas podem ser resolvidas com ações simples, como a divulgação de todas as ferramentas e oportunidades que a empresa oferece a seu público interno. Dessa forma, as ações da empresa conseguiram atingir de maneira mais ampla os colaboradores em geral, diminuindo possíveis ruídos de comunicação e pequenas falhas no treinamento destes.

Referências

BEKIN, Saul F. **Endomarketing:** como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Person, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros; BRUM, Andressa de Medeiro. **Endomarketing Estratégico:** como transformar líderes em consumidores e empregados em seguidores. São Paulo: Integrare, 2017. Ebook.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão:** Encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&P M Editores, 1998.

CANGUSSU, Carlos Henrique et al. ENDOMARKETING: Utilização como ferramenta de crescimento organizacional. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 12, n. 1, p.1-8, 2015. Cortez, 2007, disponível em: <http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-anteriores/2015/ciencias-sociais-aplicadas-e-ciencias-humanas-4/>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, J. G. G. **Endomarketing:** um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos:** Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Editora Atlas, 2008.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento.** Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Editora Futura, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEVITT, Theodore. **Miopia em marketing.** Harvard Business Review. 1960. In: Coleção Harvard de Administração 1. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1986.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, P. **Transformação empresarial:** a teoria e prática de inovar. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações.** Viçosa: Ed. UFV, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod_label/intro/SEVERINO_Metodologia_do_Trabalho_Cientifico_2007.pdf>, acesso em:17 de mar. de 2019.



GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA POLÍCIA MILITAR DE MATO GROSSO DO SUL

GIOVANNI ALVES PEREIRA

WESLEY RICARDO DE SOUZA FREITAS

RESUMO

Dados os alarmantes índices de violência, a segurança pública é um tema que permeia a agenda de qualquer governo e é enxergado como um importante mecanismo que evidencia a falta de qualidade de vida da sociedade. Nessa perspectiva, o objetivo deste artigo é identificar como é a gestão de recursos humanos na polícia militar de Mato Grosso do Sul, tendo como objeto de estudo o batalhão localizado em Paranaíba/MS. Através de questionários criados pelo autor foi possível medir a satisfação dos policiais militares ativos no batalhão, ficando evidente o que a maioria se sentem satisfeitos ou totalmente satisfeitos no desempenho da profissão, e usufruem do mesmo contentamento diante do relacionamento com os colegas.

Palavras-chave: Polícia Militar; Qualidade de vida; Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

A violência de acordo com a Organização Mundial da Saúde (1996) pode ser conceituada como “*o uso intencional da força física ou poder contra si próprio, contra outra pessoa ou contra um grupo ou comunidade que resulte ou tenha possibilidade de resultar em lesão, morte, dano psicológico, deficiência de desenvolvimento ou privação*”. O Brasil é considerado um dos países mais violentos do mundo com uma taxa de 59.080 homicídios por ano (Ipea) e segundo a Organização das Nações Unidas (ONU) em 2014 o Brasil se encontrava na 16º colocação no ranking mundial da violência.

A violência é um problema social que existe quando grupos no âmbito social sofrem por mutilações no seu dia a dia, por desigualdade social e injustiça vivenciada. Os problemas sociais são produtos de um sistema social, econômico, político e cultural (CATÃO, 2011).

A falta de oportunidade de trabalho e uma educação pública precária são fatores que dificultam o desenvolvimento da cidadania, e a falta de cidadania é evidenciada pelo desemprego, violência, criminalidade, meio ambiente, educação e corrupção (IPEA 2012), que reflete diretamente na desigualdade, que está diretamente ligada a fatores socioeconômicos, como por exemplo a renda, serviços e consumo de bens (MACEDO, 2001).

Segundo Sacavino (2008) é importante reconhecer e se solidarizar com a causa em relação grupos excluídos, que são discriminados e afetados diretamente pela violência.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

A desigualdade gera por si a violência, refletindo diretamente na sociedade, gerando um problema na qual o Estado, por ação ou omissão, é o responsável. O papel da polícia militar, como institucional do Estado, é garantir a ordem e a segurança da coletividade. Diante desse cenário, inúmeros problemas são vivenciados pelos policiais, com más condições de trabalho, salários defasados ou atrasados, equipamentos de trabalho ultrapassados, alto índice de mortalidade de agentes da segurança pública, dentre outros fatores, sendo que a carreira do policial militar é considerada uma das profissões mais perigosas e com elevado número de suicídios.

De acordo com a da Polícia Militar de São Paulo, a cada mês quatro policiais cometem suicídio (Corregedoria da Polícia Militar do Estado de São Paulo, 2018). Essa conjectura, reflete em elevado grau de estresse pois o profissional convive com o risco eminente de morte diariamente, e por ter um papel ostensivo lida com a violência constantemente, podendo desencadear uma situação de estresse no policial (OLIVEIRA; BARDAGI, 2009).

Nessa perspectiva, a fim de verificar como policiais são gerenciados, a questão que norteia este trabalho é: Como é gestão de Recursos Humanos na Polícia Militar de Mato Grosso do Sul? Consequentemente, o objetivo é identificar as práticas de Recursos Humanos da Polícia Militar de Mato Grosso do Sul, a partir do 13º Batalhão.

De acordo com Cruz e Santana (2015) o RH é uma importante área responsável pela excelência da organização e aperfeiçoamento do capital humano, sendo assim demonstra a importância às pessoas. Dado o grau de relevância, é importante que gestão de recursos humanos seja utilizada em todos os tipos de organizações, sendo ela privada ou pública.

Para Vallandro e Trez (2013) apontam que as organizações procuram obter vantagem competitiva implantando estratégias organizacionais. Sendo assim, aponta Horta, Demo e Roure (2012), nesse período em que tradicionais fontes de vantagem competitiva, como a tecnologia, já não mais são suficientemente grandiosas para assegurar um sustentável posicionamento competitivo, pessoas então operam com capacidades vitais de individualização estratégica.

A gestão de RH dentro do âmbito público tem como principal característica de diferenciação as leis e algumas determinações específicas que não existem dentro do setor privado, além da obrigação em mostrar as mudanças administrativas à sociedade, além disso, o setor público tem algumas características em certas etapas, um exemplo é no recrutamento, seleção e contratação, métodos de avaliação e etc.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Recursos Humanos

Antes chamada de Gestão de Pessoal a gestão de Recursos Humanos tinha como função no século XIX visar a que as condições de vida do colaborador fossem satisfatórias (DA SILVA CARVALHEIRO, 2011)

Após a Revolução Industrial no final do século XVIII, houve uma grande mudança no modo de se trabalhar, alterando-se da maneira artesanal para a fabricação em massa, a partir de estudos realizados por Frederick W. Taylor e Henri Fayol chamado de administração científica. Essa ciência tinha como principal objetivo criar uma padronização nas atividades administrativas racionalizando o trabalho, e consequentemente reduzindo a perca de tempo com movimentos insignificantes (TAYLOR, 1990).

Segundo Franco (2008), a administração científica foi importante, pois colaborou para a origem de outras teorias, como a criada por Elton Mayo que dava um enfoque maior nas relações humanas, essa experiência dava relevância a fatores psicológicos, defendendo a tese de que o homem tinha a necessidade de interagir e cooperar com um grupo social, desta forma a comunicação e liderança começaram a ser observadas. As relações entre os colaboradores e a organização se tornaram mais humanizadas, aumentando a preocupação com aspectos psicológicos e sociológicos.

De acordo com Gil (2001) após a evidenciação da pertinência do fator humano nas organizações foi evidenciado a aproximação entre capital e trabalho, estabelecido pelos teóricos da administração científica. Esse movimento contribuiu para a formação da área de Gestão de Recursos Humanos (GRH). A ciência procurava melhorar os resultados no setor produtivo e a psicologia industrial preocupava-se com o bem-estar do trabalhador.

De acordo com Franco (2008) a partir dessas ideias pode-se dizer que na atual era a gestão de Recursos Humanos abre espaços para que sejam feitas reestruturações nos processos internos de RH, atraindo, desenvolvendo e compensando os principais talentos de uma organização.

2.1.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Segundo Ferreira (2002) para alcançar seu potencial máximo, qualquer organização precisa deter do tempo de todas as pessoas certas para fazer o trabalho estabelecido, isso só poderá ocorrer, por meio de um planejamento estratégico de recursos humanos. Nesse sentido o autor argumenta que no planejamento de recursos humanos os administradores de RH precisam conhecer dos negócios da organização para garantir que o número e os tipos certos de pessoas estão disponíveis com as seguintes questões: qual é o direcionamento da empresa, de que negócios pretende participar e qual é o crescimento esperado no futuro.

Dante as práticas dos recursos humanos, o recrutamento é um processo organizacional que “convida” as pessoas que se encontram no mercado de mão de obra para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório e adequado à organização de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo ou função na empresa (CORADINI, MURINI, 2009, p. 55-78).

Sousa (2014) argumenta que o recrutamento atrai possíveis candidatos, ao mesmo tempo que a seleção articula todo o processo, a começar do convocar dos pretendentes até a última decisão de admissão.

De acordo com Pereira, Primi e Cobêro (2003) o conceito de seleção é evidente, define-se em um processo pelo qual escolhe-se os que têm as melhores aptidões ou capacidades em um grupo com características semelhantes. A seleção é um processo que inicia, na verdade, no recrutamento.

O recrutamento é uma responsabilidade da área de Recursos Humanos, tal como a seleção, que objetiva pesquisar dentro e fora da empresa candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis em determinada organização (CARVALHO, 1997). Uma força de trabalho que é recrutada de maneira correta contribui decisivamente para que a empresa não despenda tempo nem dinheiro na seleção.

Após o recrutamento ocorre a atividade de Seleção de Pessoal somente tem sentido em qualquer organização que pensa sério nos seus colaboradores, numa organização que não tem uma política de valorização de seus funcionários, provavelmente, também não terá um plano de carreira, um sistema justo de avaliação, treinamento e sistemas de apoio (FERREIRA, 2002).

Assim sendo Pontes (2014) destaca ser fundamental para atrair e reter talentos que, além de programas de gestão de pessoal modernos, flexíveis e ajustados à nova realidade, a

empresa mantenha um clima de trabalho sadio, motivador, voltado ao progresso, de contínuo desenvolvimento das pessoas e que reconheça as que fazem diferença.

2.1.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As organizações, atuando em mercados cada vez mais competitivos e globais, se veem desafiadas a encontrar caminhos para sobrevivência e prosperidade, de acordo com Reichel (2008) estudar e analisar a importância do pensamento estratégico para o setor de treinamento e desenvolvimento de uma empresa pode gerar vantagem competitiva.

Segundo Araújo (2005) estudiosos do tema apontam que criteriosa análise de necessidades de treinamento e desenvolvimento é passo fundamental para planejamento, execução e avaliação dos programas. Há consenso, ainda, com relação a 3 (três) componentes: análise organizacional; análise de tarefa (ou das operações); análise pessoal.

Reforçando o pensamento, Reichel (2008) reafirma que normalmente quando o setor de treinamento e desenvolvimento de uma empresa trabalha em consonância às ações estratégicas, consegue-se efetuar nos talentos modificações comportamentais, de atitudes, mudança social, e técnica de trabalho, utilizando-se de ferramentas como dinâmica de grupos, habilidades de agentes de mudanças, aconselhamento, teorias da personalidade, teorias de aprendizagem, entre outras. Os programas de treinamento e desenvolvimento são primordiais para que as pessoas adquiram conhecimentos, habilidades e atitudes e também para que não se dissociem das mutações do mundo a sua volta como afirma EL-Kouba, et al. (2009).

Completando Campos, et al. (2004) acentua que certamente está não é uma tarefa fácil e o profissional responsável pelo treinamento não poder ser o único responsável pelos resultados positivos ou negativos que venham a ser atingidos, pois treinar pessoas exige a composição de um cenário formado por pessoas em fase de treinamento, treinadores, organização, objetivos, tempo e recursos disponíveis, dentre outros, contando com a variação do grau de comprometimento dos envolvidos.

2.1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É por meio da supervisão do gestor que se realiza um acompanhamento de seus funcionários, podendo valorizar as decisões, métodos, comportamento, liderança e etc. O método usado é chamado de avaliação de desempenho, que de acordo com Cruz, Araújo e Oliveira (2014) esse mecanismo busca considerar o desempenho dos colaboradores, no que se refere à execução de suas atividades, buscando o crescimento e o desenvolvimento da

organização, além de se criar uma relação de acréscimo no conhecimento profissional em quanto colaborador daquela empresa. É a partir da avaliação de desempenho que o gestor pode analisar o comportamento de um de seus colaboradores e assim diagnosticar algo.

Sendo assim, é interessante que toda organização faça o uso de mecanismos de avaliação de desempenho periodicamente em seus diversos níveis, estratégico, tático, operacional e individual. Nesses processos de modernização da administração pública, uma ferramenta indicada para buscar melhores índices de produtividade é a gestão do desempenho nos vários níveis da organização – institucional, de equipes e individual (OLDELIUS; DOS SANTOS, 2008).

Segundo Bergamini e Beraldo (2007, p. 32) “a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”. Cabe ao gestor perceber e identificar as contribuições que o colaborador faz para a organização por meio de uma análise e se possível dar um *feedback* ao servidor.

De acordo com Ribeiro (2005) o processo de análise de desempenho é um recurso que é esperado pelo funcionário para que se tenha conhecimento de seu desempenho. Portanto é por meio dessa ferramenta é possível a encontrar novos talentos ou qualidades pessoais, gerando oportunidades de crescimento para os funcionários dentro da organização, bem como oferecendo bonificações e recompensas para os mesmos.

2.1.4 RECOMPENSA

De acordo com Lima (2009) os sistemas de avaliação de desempenho também são importantes para as tomadas de decisões relativas à gestão de recursos humanos, como as que envolvem aumentos de salários, desenvolvimento de programas de remuneração, motivação dos empregados, entre outras ações que contribuem para o desenvolvimento das pessoas dentro da organização.

A aplicação de métodos de avaliação vinculados à remuneração de funcionários públicos está inserida em um conjunto de práticas de gestão que buscam promover no serviço público uma mudança estrutural que o torne mais efetivo e mais responsável (ODELIUS, DOS SANTOS, 2008). Portanto, as variáveis de remuneração se correlacionam de forma diferente em cada tipo de cultura organizacional.

Os sistemas de avaliação de desempenho, conforme Lima (2009) evoluiu de acordo com as necessidades organizacionais. Em um primeiro momento as organizações apenas cometiam uso de métricas financeiras, mais adiante passaram a prevalecer-se de métricas não financeiras.

Uma alternativa de vínculo entre desempenho e remuneração manifesta-se na gratificação de desempenho por produtividade, concedida a um grupo de carreiras do serviço público federal (RIBEIRO, 2000). Viriato (2011), salienta que é por intercessão do que a avaliação de desempenho produz que a organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e pode ser uma das várias maneiras de sobreviver nos ambientes atuais que são dinâmicos, modificáveis e turbulentos.

O mecanismo de observação faz com que o reconhecimento de seus funcionários exista, gerando as recompensas. Existem dois tipos de recompensas extrínsecas, que são fatores externos e materiais do trabalho desempenhado. Este tipo de recompensa está correlacionado com as condições de trabalho e as políticas de administração da empresa. Moreira (1997) exalta que as recompensas extrínsecas são normalmente associadas com os benefícios percebidos como: salário, status e poder. Estas recompensas são ditadas pela organização e existem independentemente do indivíduo que ocupa a função.

Para Moreira (1997) as recompensas intrínsecas consistem inteiramente nas avaliações subjetivas feitas com relação ao envolvimento no trabalho e somente são visíveis à própria pessoa. Alguns exemplos deste tipo de recompensa são: a chance de se relacionar com os colaboradores, a aprendizagem dos participantes e o crescimento pessoal e profissional através do ensino.

Lima (2009) ainda acredita que a remuneração variável no Brasil é utilizada frequentemente sob as modalidades de participação nos lucros e participação nos resultados. Desse modo, as empresas buscam administrar o processo de recompensa para certificar vantagem competitiva.

De acordo com Coelho Junior (2009) a aprendizagem informal correlacionada com a satisfação e desempenho no trabalho, é um importante avanço empírico na área.

2.2 SERVIÇO DO POLÍCIAL MILITAR

A Polícia Militar (PM) que tem suas origens criadas na época do Brasil império, é uma força fardada com preceitos fundados na militarização, na qual é uma organização submissa

ao estado. Ela tem como objetivo combater o crime, garantir que as leis sejam cumpridas e preservar a ordem pública. A PM atua com o trabalho preventivo, e tem como característica o exercício da patrulha ostensiva (PMMS).

O Brasil conta com um efetivo de 425.248 mil policiais militares (Instituto Brasileiro de Pesquisa e Geografia, IBGE, 2014).

Para que uma pessoa se torne um (a) policial militar em nosso país, é preciso que ela consiga passar por uma série de avaliações, dentre elas a avaliação escrita, física e psicológica, e só após será nomeado(a) como um agente da lei. Após essa bateria de testes a pessoa ingressa na corporação aonde terá um período de adaptação e mudanças. De acordo com Rodrigues (2010) o dia a dia do serviço policial construirá uma identidade e comportamento, na qual o ambiente em que ele está inserido irá moldá-lo.

De acordo com a EXAME (2016), a profissão de policial militar está entre as 10 mais estressantes, isso deve ao risco, à baixa remuneração e ao comprometimento que a carreira exige. Em muitas corporações o trabalho do policial é desempenhado em turnos, de doze ou de até vinte e quatro horas sem interrupções de serviços Alcanfor e Costa (2016), dando a certeza de que o serviço militar é estressante. A profissão de um PM nem sempre é bem vista pela sociedade que por muitas vezes enxergam a polícia como uma inimiga pois encara a polícia como violenta e repressora, como diz Rodrigues (2010) A ação da PM como forma de repressão do estado, considerada como força capaz de manter a ordem e a segurança da população.

O profissional de segurança tem direito a se aposentar após 25 anos de serviços prestados à população e a Polícia Militar, com a uma aposentadoria especial prevista por periculosidade Art. 40, § 4º da Constituição Federal de 1988.

2.2.1 RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS

Segundo Heloani e Capitão (2003), o trabalho como mediador social é essencial para a individualidade do homem, essa circunstância nutre a biografia do sujeito. E assim Costa (2010) salienta que a fertilidade de uma equipe e sua eficácia estão fortemente relacionadas não apenas com a capacidade de seus integrantes, mas principalmente com a solidariedade das afinidades entre as pessoas.

Cappelle e Melo (2010), aponta que os mecanismos controladores que regulam a relação interna na PM assinalam para uma técnica de formatação da passionalidade, nos

marcos de exemplo predominante e de complexidade de descontinuidade com essa amostra. Ferreira, Bonfim e Augusto (2011) apontam estudos feitos em condições relacionadas ao estilo de vida dos PMs, alcançando suas finalidades ao revelar referencias importantes das situações de vida e da coordenação das tarefas que comprometem o estilo de vida e a bem-estar desta categoria.

Uma tática grupal de amparo associado ao dia-a-dia de trabalho, de acordo com Muller (2012), é o ambiente descontraído e de desenfado durante o trabalho e, igualmente, na conjuntura das equipes, em pesquisas anteriores identificava-se esse similar método sendo empregadas por trabalhadores em hospitais psiquiátricos, avaliando que os mesmos concentravam o humor para equilibrar seu sofrimento perante os problemas deparados no dia-a-dia.

2.2.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO

Segundo Mauro et al (2010) que variações realizadas nas mais recentes décadas no universo do trabalho apresentam grande mudança na saúde dos grupos de operários.

Para Schmoeller (2011), entendem-se os encargos de trabalho como informações que resumem o intermédio entre o trabalho e a degradação do trabalhador, das quais não agem solitariamente, mas sim em associação com diversas obrigações que originam a classe na qual o empregado enfrenta a razão do processo de trabalho.

Estudando tendências nas últimas décadas Silva, Rotenberg e Fischer (2011), concluiu-se um relevante aumento da jornada de trabalho, surge então um problema em se constituir um limite acautelado para a extensão das jornadas correspondente, à diversidade de condições entrelaçadas também preocupa, porém, esboços assinalam influências negativas das extensas jornadas de trabalho em vários aspectos da vida dentro e fora do trabalho.

Sob o ponto de vista de Ferreira, Bonfim e Augusto (2012), a classe de atividade dos policiais é uma das mais notórias a circunstâncias conflituosas e condições de pressão e estresse claro, considerando que batalham com a violência e a criminalidade. Situações como essas refletem diretamente na saúde física e mental e na função desses servidores, entretanto, pouco se sabe sobre as particularidades das tarefas de policiais e as ligações deste assunto de obra para com a saúde desses profissionais.

2.2.3 REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Cardoso (2013), sustenta que no enfoque tradicional prevalece a hipótese de que as pessoas são motivadas, excepcionalmente, por estímulos salariais, financeiros e materiais. Na sequência ressalta que os benefícios surgiram para promover uma maior motivação para os empregados, muitos desses são decretados por lei, legislação trabalhista, previdenciária, tratos coletivos etc., com o intuito de assegurar uma melhor qualidade de vida aos servidores.

De acordo com Ribeiro (2008), uma das colunas da administração estratégica de recursos humanos é o método de gratificação que, quando desenvolvido respeitando o mercado de trabalho e em alinhado com a estratégia, contribui para a eficiência organizacional. O sistema de recompensa é uma conjunção equilibrada de diversas modelos de remuneração e benefícios, que deve atuar como agente de satisfação perante os funcionários, assim transformando-se em uma mola propulsora de rendimentos para a organização.

Para as sociedades, o desafio maior, segundo pondera Stefano, Campos e Christ (2014), é a procura do equilíbrio entre o utilitário e a bondade. Utilitário, referente ao princípio do trabalho para os normas empresariais, abrange a instrução entre pessoas e recursos buscando obter as metas do negócio, já a bondade, que cinge uma condição para cada ação que abrange o indivíduo, acolhe ações de interesse para atender o anseio humano de realização e independência. Assim sendo, não são nem breves nem fáceis os desafios que os gestores de RH se deparam.

2.2.4 MOTIVAÇÃO

Segundo Moreira (2011), a eficácia de uma corporação ilustra-se, em boa parte, pelo grau de motivação de seus colaboradores, tendo em vista que a dificuldade da motivação dos mesmos compõe um “quebra-cabeças” para os administradores, isso durante diversas gerações, estando correto que o mais aconselhável a se fazer nesse em coerência é usar estímulos que induzam os servidores a administrar a sua eficácia para as finalidades organizacionais.

De acordo com Tavares (2010), motivação é uma das raras expressões que pode gerar desigualdade entre o triunfo e a frustração de toda organização, sendo ela pública ou privada, seja qual for sua hierarquia, motivar uma pessoa origina-se inteiramente do impulso de suas razões para encarar ou não as lutas por este ou aquele triunfo.

Volpato (2017) aborda que o método de motivação nas pessoas se dá de maneira particular, em que cada pessoa se cria estímulos motivacionais desiguais em ocasiões

distintas, considerando que tais forças contagiam claramente o modo de enfrentar o trabalho e suas particulares vidas. Deste modo Rodrigues, Neto e Filho (2014) afirma que os indivíduos que estão motivadas desempenham um comprometimento maior para exercer seu trabalho do que os que não o estão.

Tavares (2010), defende que não possui uma teoria que confirme a motivação, pois crer que as mesmas incitações ocasionam reações semelhantes em todos os servidores é desmerecer sua personalidade. Ainda, segundo o autor, cada pessoa reagira de modo distinto a estímulos parecidos, pois as privações e as ambições mudam de pessoa para pessoa em atribuição de seus fins pessoais, sendo a definição dada a cada ação pertinente à grandeza individual de valores. Enfrentar essas diferenças é uma obrigação imprescindível às organizações.

2.2.5 RECONHECIMENTO

Na afirmação de Taesel e Merlo (2009), a procura de reconhecimento depara nas questões hierárquicas seu primacial obstáculo, uma vez que provoca na certificação dos erros do trabalho estabelecidos e das falhas inerentes à organização do trabalho, trazendo aos administradores tormentos e incertezas.

No fato característico do reconhecimento no trabalho, prestígio parecido pode ser identificado. De acordo com Bendassolli (2012), na expressão habitual da gestão de pessoas, o reconhecimento é repetidamente abordado como ingrediente-chave do vínculo com o trabalho e a instituição, com efeitos diretos nas ações motivacionais e nas noções de reconhecimento do trabalhador e de justiça.

Mais adiante, o trabalho adota para Honneth (2008), uma definição que é a batalha pela modificação em alguma coisa útil, da ansiedade inevitável que todas as pessoas levam em consequência da realidade de uma aflição pela dúvida da existência e vulnerabilidade da vida. Assim sendo, o encanto no trabalho, essencial para conservação da saúde e da sanidade, procede da mutação do sofrimento em concepções gratificada no ambiente público, seja ele na sociedade ou na própria organização.

Para Taesel e Merlo (2009), sendo assim, origina-se o reconhecimento, como o sentido do martírio no trabalho, ou seja, desde o momento em que o atributo do trabalho é gratificante, o trabalhador verifica que suas desconfianças, desilusões e desinteresses têm sentido, o que comete dele uma pessoa diferente daquela que era antes do reconhecimento,

desempenhado assim papel essencial na sina do sofrimento no trabalho, possibilitando transformar angústia em prazer.

2.2.6 CARREIRA

Segundo Magalhaes (2005), os resultados evolutivos das seleções de carreira sugerem que as decisões iniciadas na seleção de uma tarefa, são adotadas em distintas ocasiões da vida de uma pessoa, e compõem um processo sucessivo que se inicia na infância e amplia-se ao longo da vida.

A carreira para Tolfo (2002) é um assunto muito significativo para o futuro, pois as velozes variações no trabalho e nas instituições destacam atividades que estabelecem mais flexibilidade, mediadas por redes mais confusas de relações. O mesmo enfatiza que a globalização e as inovações tecnologias diminuem os limites das organizações, dos cargos e das funções exercidas pelos responsáveis, motivando avanço nos graus de ansiedade, essas variações em nível macro induzem as organizações a se reformularem por meio de *downsizing*, em consequência dos resultados do avanço da concorrência e do desenvolvimento de novos modelos de relações no trabalho.

Oltramari, Grisci e Weber (2011), sustentam que carreira não é tão-somente o progresso hierárquico, a trajetória de uma carreira sugere movimentos distintos, seja para trás, pra frente, para baixo, lateralmente, mas sucessivamente visando o agora, adiante, estar acima.

Conclui Tolfo (2002), que o projeto de carreira deve atender o aumento da habilidade de auto avaliação de desempenhos frente à carreira, um exame sistematizado sobre a realidade individual e profissional, assim como a definição de metas e modos de medir seu implante no transcorrer da carreira. Portanto os planejamentos como a gestão da carreira vão conjecturar o atual assunto e as percepções teóricas que lhes oferecem apoio.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo e exploratório. A pesquisa descritiva, segundo Hair et al (2005) se refere a planos de pesquisa, como sendo estruturados e criados para verificar as várias características em uma determinada questão da pesquisa. Sampieri, Collado e Lucio (2013) consideram a pesquisa descritiva como aquela que se dá por meio da coleta e apontamento de diversas informações que rodeiam o tema em questão; busca-se então estudar de forma descritiva as características e perfis importantes de

determinadas pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta a análise. Já a pesquisa exploratória, de acordo com Severino (2007) é responsável por levantar informações sobre o alvo pesquisado, delimitando o campo de trabalho e mapeando as interações deste.

Para Gil (1991), a pesquisa exploratória tem o intuito de criar uma certa familiaridade com o tema, de modo a torná-lo explícito ou construir hipóteses sobre tal. Ela envolve levantamentos bibliográficos; entrevistas com atores ligados ao problema pesquisado e análises de exemplos que estimulem a compreensão da questão de pesquisa.

Para este estudo foram utilizadas abordagens quantitativas. Segundo Silva e Menezes (2005) a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificado, o que significa que as opiniões e informações obtidas podem ser classificadas e analisadas. Para tal análise recursos estatísticos (percentagem, média, moda, mediana e etc.) são empregados para organizar os dados corretamente. Fonseca (2002) completa dizendo que, normalmente as amostras coletadas representam a opinião total da população. Tal pesquisa toma como centro a objetividade e utiliza-se da análise de dados concretos para compreender a situação problema.

Referente ao seu método, caracterizou-se como sendo uma pesquisa de campo, que é definida por Ribas e Fonseca (2008) como aquela que observa os fatos e fenômenos que ocorrem comumente. O objetivo desta é obter informações e conhecimentos (dados) acerca da situação problema em foco. De acordo com Freitas et.al (2000) a técnica survey é usada quando a pesquisa é direcionada a descobrir alguns dados (o que, por que, como), sendo o ambiente natural considerado a melhor maneira para se pesquisar sobre determinado assunto.

A coleta de dados ocorreu com os agentes da Polícia Militar, do município de Paranaíba, Mato Grosso do Sul. Foi elaborado um questionário contendo 15 questões fechadas. Os formulários foram aplicados durante o mês de julho de 2017 para 30 policiais militares do município. Os dados obtidos foram registrados e analisados através do software Excel 2013 e dispostos em gráficos para auxiliar nos apontamentos sobre os resultados.

4 ANALÍSE DE DADOS E RESULTADOS

Os dados obtidos através dos questionários mostram aspectos importantes sobre a gestão de Recursos Humanos que afeta diretamente os policiais militares entrevistados. A maior parte destes (74%) se sentem satisfeitos ou totalmente satisfeitos no desempenho da

profissão (figura 1), e usufruem do mesmo contentamento diante do relacionamento com os colegas. Quando questionados sobre as oportunidades e incentivos ao crescimento e desenvolvimento profissional, mostraram-se divididos ao se expressarem entre terem satisfação, indiferença, insatisfação e insatisfação completa com tal questão. Estes dados apontam uma carência significativa por parte da gestão de Recursos Humanos concernente a disponibilidade de respaldo à carreira profissional destes policiais militares.

As condições de trabalho (figura 3) foram massivamente classificadas como insatisfatórias ou totalmente insatisfatórias (65%) assim como a remuneração e os benefícios ofertados (70%) aos entrevistados (figura 2); ambos refletem diretamente no estímulo profissional. De acordo com Cardoso (2013), defende que a principal hipótese de que as pessoas são motivadas excepcionalmente por estímulos salariais, financeiros e materiais. No caso da profissão de policial militar, não há como oferecer melhorias diretamente relacionadas ao campo de ação profissional onde eles desempenham a maior parte de suas atribuições, porém pontuar a ação de tal gestão no oferecimento extensivo de respaldo institucional seria uma alternativa de atenuar os desdobramentos de tanta insatisfação com tais questões.

Ferreira, Bonfim e Augusto (2012), salienta que a classe de atividade dos policiais é uma das mais notórias a circunstâncias conflituosas e condições de pressão e estresse claro, considerando que batalham com a violência e a criminalidade.

Tal alternativa se mostra inoperante visto que os policiais entrevistados classificaram o apoio das chefias (figura 4), como insatisfatório (31%) ou indiferente (27%) em um grau significativo de concentração nestas duas classificações, e apresentaram uma distribuição secundária direcionada para uma completa satisfação (21%) ou uma satisfação (14%) diante do questionamento.

Sobre ter problemas psicológicos e físicos em razão do trabalho (figura 5), os entrevistados apontaram uma divisão entre discordar da questão, concordar e concordar totalmente, tendendo mais para a última. Tais dados podem ser oriundos dos problemas abordados anteriormente: condições de trabalho, remuneração e benefícios ofertados considerados insatisfatórios, possivelmente atrelados ao fato de que os policiais entrevistados indicaram plena insatisfação quando o assunto é o reconhecimento tanto do Estado quanto da sociedade.

De acordo com o gráfico da figura 6 e 7, o reconhecimento pelo estado e pela sociedade se mostraram bem divididos de acordo com os policiais do 13º Batalhão de Polícia

de Paranaíba. De maneira dividida os policiais acham que se sentem reconhecido pelo estado (45%) em quanto (41%) não se vê valorizado pelo governo estadual. O reconhecimento pela sociedade também se mostrou bastante dividido, em quanto 37% dos policiais sentem reconhecidos pela sociedade 44% acreditam que seu trabalho não é reconhecido pela sociedade (figura 7). O reconhecimento é fator chave para tornar algo considerado maçante em prazeroso. De acordo com Bendassolli (2012) o reconhecimento é abordado como ingrediente-chave do vínculo com o trabalho e a instituição, com efeitos diretos nas ações motivacionais e nas noções de reconhecimento do trabalhador e de justiça.

Os dados analisados direcionam para uma conclusão que também foi quantificada pela entrevista; diante dos posicionamentos dos policiais, é perceptível uma avaliação mediana do que é proporcionado para eles profissionalmente: quase metade dos entrevistados classificaram como indiferente a motivação para continuarem na carreira militar, (figura 8). A teoria se correlaciona com a prática, pois de acordo com Tavares (2010), não existe uma teoria que confirme a motivação, pois crer que as mesmas incitações ocasionam reações semelhantes em todos os servidores é desmerecer sua personalidade. Cada pessoa reagira de modo distinto a estímulos parecidos, pois as privações e as ambições mudam de pessoa para pessoa em atribuição de seus fins pessoais, sendo a definição dada a cada ação pertinente à grandeza individual de valores.

Contraposto com um índice secundário de satisfação com a questão; mais da metade dos policiais estão satisfeitos no que se refere à equilíbrio entre vida pessoal e profissional (figura 9), enquanto a maior parte da outra metade apresentam-se insatisfeitos; todos os entrevistados indicaram ser persistentes diante das dificuldades; uma quantidade massiva dos policiais mostraram-se aptos a se adaptarem e aceitarem as mudanças realizadas pela instituição, seguidos de uma evidente indiferença diante do questionamento.

A expressiva divisão concernente ao grau de satisfação dos policiais militares entrevistados, indica falhas e contemplações por parte da gestão de pessoas. Se atentar totalmente aos aspectos propostos pela entrevista é o início da possibilidade de reestruturação da gestão em questão. Os pontos mais significativos de falhas concentram-se na falta de respaldo para os profissionais e para a carreira em si e desencadeia falta de estímulo e problemas de saúde para eles; as condições de trabalho insatisfatórias e a falta de reconhecimento profissional por parte da sociedade e do Estado atuam na mesma perspectiva. Em contrapartida, a gestão de Recursos Humanos que afeta diretamente os entrevistados



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

contempla o gerenciamento de questões específicas: plena satisfação com o trabalho de policial militar; satisfação no que diz respeito ao relacionamento com os colegas; proporciona a possibilidade de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos policiais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo norteador apresentar as definições e aplicações práticas da gestão de Recursos Humanos no cenário público. Este por sua vez demonstrando a importância dentro das organizações, sendo responsável pelo clima organizacional, promovendo ações que melhoraram o dia a dia da atividade policial dentro no batalhão. A gestão de Recursos Humanos tem como objetivo valorizar o fator humano, criando soluções a fim de melhorar a evolução profissional e satisfatória dos profissionais.

Ao realizar o estudo de caso no batalhão de Polícia Militar do Estado de Mato Grosso do Sul em Paranaíba, ficou evidente que a maior parte destes se sentem satisfeitos ou totalmente satisfeitos no desempenho da profissão, e usufruem do mesmo contentamento diante do relacionamento com os colegas. Espera-se por meio desta pesquisa agregar conhecimento aos policiais pertencentes ao batalhão estudado, possibilitando maior conhecimento em questões relacionadas aos Recursos Humanos, podendo ser implantado pelos comandantes medidas de melhorias baseado no presente artigo, evoluindo cada vez mais a fim de se construir uma polícia mais preparada e motivada.

As limitações caracterizam-se como metodológicas, pois tendo em vista que o estudo apresentou limitações quanto à sua população e amostra. Outra importante limitação, foi o tamanho da amostra, que por se tratar de um número restrito de questionários pode-se aplicar somente naquela natureza em questão. Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos de casos, a partir das variáveis identificadas nesse trabalho na organização política militar.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M.F et al. **Impacto de treinamento e desenvolvimento:** uma análise integrada quantitativa e qualitativa. 2005.

BERGAMINI, C. Wr; BERALDO, D.G. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, A. V. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 1997.

CATÃO, M.F. O ser humano e problemas sociais: questões de intervenção. **Temas em Psicologia**, v. 19, n. 2, p. 459-465, 2011. 311 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Brasilia, Brasilia, 2009.

ALCANFOR, L.M; COSTA, V.A. Qualidade de vida no trabalho policial: as estratégias organizacionais para minimizar os impactos da privação de Sono à saúde do Policial Militar que desempenha a radiopatrulha noturna. **Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública**, Goiânia, v. 9, n. 1, p. 2-19, 2016.

BENDASSOLLI, P.F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, v. 17, n. 1, 2012.

CARDOSO, G.C. Remuneração e Benefícios. **Maiêutica-Processos Gerenciais**, v. 1, n. 1, 2013.

CORADINI, J.R; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**, p. 55-78, 2009.

COSTA, W.S. Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ótica. **REGE Revista de Gestão**, v. 11, n. 1, 2010.

CRUZ, C.A; ARAÚJO, A.S; OLIVEIRA, I.J; Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.7, n.3, 2014.

CRUZ, T. A; SANTANA, L. C. Recursos humanos: presente nas organizações mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica**, v.2, n. 1, p. 33-34, 2015.

DA SILVA CARVALHEIRO, C.D. **A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.** 2011. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/19132085.pdf> acesso 30 abr 2019.

DA SILVA FERREIRA, D.K; BONFIM, C; DA SILVA AUGUSTO, L.G. Condições de trabalho e morbidade referida de policiais militares, Recife-PE, Brasil. **Saúde e Sociedade**, v. 21, n. 4, p. 989-1000, 2012.

DE LARA CAMPOS, K.C et al. Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 17, n. 3, p. 435-446, 2004.

EL-KOUBA, A. et al. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 295-308, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCO, J. O. **Recursos Humanos:** fundamentos e processos. IESDE Editora, 2008.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A.C. "**Gestão de pessoas.**" São Paulo: Atlas, 2001.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisas em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELOANI, J.R; CAPITÃO, C.G. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em perspectiva**, v. 17, n. 2, p. 102-108, 2003.

HONNETH, A. Trabalho e reconhecimento: tentativa de uma redefinição. **Civitas-Revista de Ciências Sociais**, v. 8, n. 1, 2008.

HORTA, P; DEMO, G; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, 2012.

LIMA, M.A.M. Gestão de sistemas de recompensas: estudo de caso em indústria com programa de remuneração estratégica focada na resource-based management theory. **Revista eletrônica**, n. 2, p. 44-60, 2009.

MACEDO, A.C. et al. Violência e desigualdade social: mortalidade por homicídios e condições de vida em Salvador, Brasil. **Revista de Saúde Pública**, v. 35, n. 6, p. 515-522, 2001.

MAGALHAES, M.O. Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: generatividade e carreira profissional. **Revista Bras. Orientaç. Prof.**, v. 6, n. 2, p. 71-79, 2005.

MAURO, M.Y.C et al. Condições de trabalho da enfermagem nas enfermarias de um hospital universitário. **Esc Anna Nery Rev Enferm**, v. 14, n. 2, p. 244-52, 2010.

MOREIRA, H. A investigação da motivação do professor: a dimensão esquecida. **Revista Educação e Tecnologia**. Campinas, n. 1, p. 88-96, 1997.

MOREIRA, M.J.M. Recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na polícia de segurança pública: Repercussões na motivação, satisfação e desempenho. 2011. **Tese de Doutorado**. Universidade do Minho, 2011.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

MÜLLER, D.Z. Uma polícia especial: possibilidades de prazer no trabalho dos policiais militares do pelotão de operações especiais. **Dissertação** de Mestrado no Programa de Pós Graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012.

ODELIUS, C.C.S; Paulo R.G. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos. **Revista Economia & Gestão**, v. 7, n. 15, p. 10-30, 2008.

OLIVEIRA, P.L.M; BARDAGI, M.P. Estresse e comprometimento com a carreira em policiais militares. **Boletim de Psicologia**, v. 59, n. 131, p. 153-166, 2009.

PEREIRA, F.M; PRIMI, R; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Revista Psicologia-Teoria e Prática**, v. 5, n. 2, 2003.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 7º edição. Ed. Ltr. São Paulo, 2014.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento**. IESDE BRASIL SA, 2008.

RIBAS, C. C. C; FONSECA, R. D. **Manual de metodologia OPET**, 2008

RIBEIRO, A.L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, G. Avaliação de desempenho: instrumento de dominação ou de gestão organizacional 2000. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília.

RIBEIRO, J.A. Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. 2008, **Dissertação** de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2008.

RODRIGUES, M.P.R. Gestão da polícia militar: a cultura institucional como agente limitador da construção de uma polícia cidadã. **Dissertação** apresentada à escola brasileira de administração pública e de empresas para obtenção do grau de mestre, Fundação Getúlio Vargas, 2010

RODRIGUES, W.A; NETO, M.T.R; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.

SACAVINO, S. Educação para a paz e a não-violência: formação em serviço de professores/as. **Educação em Direitos Humanos: Temas, questões e propostas**. Petrópolis: DP et Alli, p. 119-130, 2008.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHMOELLER, R. et al. Cargas de trabalho e condições de trabalho da enfermagem: revisão integrativa. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 32, n. 2, p. 378, 2011.

SEVERINO, A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007, 304 p.

SILVA FERREIRA, D.K; BONFIM, C; SILVA AUGUSTO, Lia Giraldo da. Fatores associados ao estilo de vida de policiais militares. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 8, 2011.

SILVA, A.A; ROTENBERG, L; FISCHER, F.M. Jornadas de trabalho na enfermagem: entre necessidades individuais e condições de trabalho. **Revista de Saúde Pública**, v. 45, n. 6, p. 1117-1126, 2011.

SILVA, M; MENEZES, E. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005, 138 p.

SOUSA, S.F.I. Recrutamento e seleção: um dinamismo sazonal. 2014.

STEFANO, S.R; DE CAMPOS, E.A.R; CHRIST, Eduardo. Práticas de benefícios sociais nas organizações: desafios na gestão de pessoas. **Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 1, 2014.

TAVARES, M.S. **Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública cabo-verdiana actual**. 2010. Dissertação de Mestrado.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. Vol. 8. São Paulo: Atlas, 1990.

TOLFO, S.R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.

TRAESEL, E.S; MERLO, Á.R.C. A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de enfermagem. **Psico**, v. 40, n. 1, 2009.

VALLANDRO, L.F.J; TREZ, Guilherme. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. Análise–**Revista de Administração da PUCRS**, v. 24, n. 1, p. 79-81, 2013.

VIRIATO, M.M. **Avaliação de desempenho no serviço público**: o caso do Ministério do Turismo. 2011.

VOLPATO, M; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE**, v. 5, n. 3, 2017.

World Health Organization. Global consultation on violence and health. **Violence: a public health priority**. Geneva: WHO; 1996 (document WHO/EHA/SPI.POA.2)



**GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, PRECIFICAÇÃO E GESTÃO
AMBIENTAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE PREÇO DE
MATERIAIS RECICLÁVEIS E SUSTENTABILIDADE****Carlos Rodrigues da Silva****Fernanda Sapia Silva****Giovanni Alves Pereira****Leandro Vieira da Silva****Milton Cesar Gasparini de Andrade Júnior****1 Introdução**

Empresas de diversos setores enfrentam dificuldades para determinar o preço de venda dos seus produtos, pois com o aumento da competitividade precisam ser ágeis e flexíveis, em vista das constantes oscilações dos preços, fator de destaque no mercado; hoje é o consumidor quem dita a regra se irá pagar pelo seu preço ou não. Desse modo, o processo de precificação é uma ferramenta imprescindível para o sucesso empresarial, já que atinge diretamente a concorrência e impacta o crescimento e sobrevivência da organização

Dentro do setor de coleta de materiais recicláveis é imprescindível a mensuração e controle dos custos. De acordo com Magalhães, Magalhães e Matos (2004) no Brasil, a maioria dos materiais que são descartados, possuem potencialidade para serem reaproveitados. O mercado nacional de recicláveis vem crescendo; em 2003 foram reciclados 9% dos resíduos, (correspondente a 5 milhões de toneladas), já em 2008 houve um aumento de 4% (totalizando 7,1 milhões de toneladas) na coleta (ABIVIDRO, 2009). O mercado de recicláveis tem diversas formas de avaliar e especificar um produto; os dados utilizados nesse processo, consideram cooperativas de reciclagem, associações, programas de coletas de resíduos, entre outros. Os valores que são oferecidos aos catadores sofrem influências diretas do estado, do tipo de material coletado, do volume de materiais, e inclusive, da variação do dólar.

A gestão estratégica tem o objetivo de garantir a perpetuação da empresa em meio a seus concorrentes. Caracteriza-se pela procura de vantagens competitivas, sendo um processo que transcende o ambiente organizacional interno. Aliada a este modelo de gestão, a gestão ambiental embute a ideia de prosperidade sustentável nos princípios do desenvolvimento empresarial. Segundo Ferreira e Viola (1996), “uma sociedade sustentável é aquela que mantém o estoque de capital natural ou compensa pelo desenvolvimento do capital tecnológico uma reduzida depredação do capital natural, permitindo assim o desenvolvimento das gerações futuras.”.

Por conseguinte, a questão de pesquisa que se coloca é: Como uma empresa do segmento de materiais recicláveis desenvolve estratégias voltadas para formulação do preço de venda e quais são os princípios ambientais utilizados em sua gestão? O objetivo do presente estudo é analisar as estratégias utilizadas pela empresa Refram, localizada no município de Campo Grande-MS, que compra e comercializa materiais recicláveis; o intuito é a análise da precificação adotada tanto na compra, quanto na comercialização dos materiais, além de identificar as reais aplicações da gestão ambiental em seu contexto.

2 Procedimentos metodológicos

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2010), tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis; o presente estudo aderiu a pesquisa em questão, para descrever de que forma a empresa Refram estabelece estrategicamente o preço de seus bens e serviços. Já a pesquisa exploratória, segundo Severino (2007) é aquela responsável por levantar informações sobre o alvo pesquisado, delimitando o campo de trabalho e mapeando as interações deste. Para Gil (1991), a pesquisa exploratória tem o intuito de criar uma certa familiaridade com o tema, de modo a torná-lo explícito ou construir hipóteses sobre tal. Ela envolve levantamentos bibliográficos, entrevistas com atores ligados ao problema pesquisado e análises de exemplos que estimulem a compreensão da questão de pesquisa.

A abordagem adotada para pesquisa é qualitativa; esse tipo de pesquisa apresenta flexibilidade das informações coletadas. O relatório qualitativo mostra detalhes de quem participou da pesquisa e evidencia as mudanças e acontecimentos do meio social (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para este estudo foi realizado um estudo de caso, que segundo Yin (2010) é

utilizado para a devida compreensão de fenômenos da vida real em sua profundidade, englobando consigo diversas condições contextuais.

A técnica utilizada para coleta de dados foi uma entrevista estruturada realizada com o gerente da empresa estudada. Para Marconi e Lakatos (2006) na entrevista estruturada o entrevistador segue um roteiro já padronizado e permanece presente ao entrevistado na busca por respostas que são de grande importância para a pesquisa.

Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, que segundo Roesch (2000) utiliza-se de uma série de procedimentos para levantar as várias implicações válidas a serem analisadas a partir de um determinado texto. Moraes (1999) deixa de forma mais clara as devidas explicações de análise de conteúdo, dizendo ser um método de pesquisa utilizado para descrever e interpretar um determinado conteúdo pré-estabelecido de uma classe de documentos e/ou textos. Essa análise acompanhada de descrições semânticas, qualitativas ou quantitativa ajuda reinterpretar as mensagens estabelecidas de forma a atingir uma compreensão de seus significados em um nível que transcende uma simples leitura comum.

3 Resultados e discussões

Segundo o gerente comercial da Repram o mercado de recicláveis é um dos seguimentos mais rentáveis da atualidade e com prospecção de crescimento futuro; porém, comparado com a realidade sul mato-grossense, este mercado apresenta baixos índices de reciclagem de resíduos sólidos, resultando na reciclagem de apenas 10% do lixo produzido. Foi apontado que a principal causa de tal porcentagem advém da insuficiência de conscientização da população e da ausência de políticas de incentivo; como resultado, Mato Grosso do Sul exerce somente as atividades de separação e venda de resíduos sólidos, dentro do mercado econômico de reciclagem; já o processo industrial, fica sob a responsabilidade da região sudeste do Brasil.

Quando questionado sobre o cálculo do preço de venda dos recicláveis, o gerente comercial explicou que o preço de venda corresponde a somatória do: preço de compra + impostos + frete + custos financeiros + margem líquida pré-estabelecida, resultando no preço final do bem. A empresa segue uma margem de liquides para a formação de preço de venda; os preços são atualizados semanalmente junto as empresas compradoras de seus materiais. Determinar o preço de venda é uma tarefa fundamental do planejamento empresarial, pois acomoda crescimento, retorno e rentabilidade. O preço é algo extremamente relevante na hora

da compra, já que o comprador pondera diversos critérios em seu ato (SANTOS, 1994). A formação de preço está ligada à realidade da empresa e da economia do mercado; o preço deve estar em equilíbrio com a demanda e oferta dos produtos, considerando as exigências de cada modelo de venda (BERNARDI, 1998).

Relacionado aos catadores de recicláveis, a Repram não estabelece vínculo direto, pois tais catadores vendem seus materiais para atravessadores, que formam grandes volumes de materiais recicláveis, e os vendem para a recicladora. Em relação a concorrência, a Repram tem credibilidade em seu setor, por atuar há vinte e seis anos no mercado; atualmente no cenário nacional a empresa é uma das maiores do ramo. Para driblar a concorrência, a recicladora oferece o melhor preço de compra do mercado, já que possui grande volume de matéria prima e alto giro de estoque. Esta conduta segue o modelo de gestão estratégica da organização, utilizado para auxiliar as decisões dos gestores, de modo a obter vantagens frente a concorrência (ROCHA, 1999).

Quando questionado sobre as questões ambientais, o gerente comercial informou que a Repram apresenta como primordial conduta empresarial a promoção do desenvolvimento sustentável da empresa, interligando os pilares financeiro, social e ambiental. A missão da recicladora, agrega princípios substancialmente sustentáveis, garantindo aos colaboradores, clientes e vizinhos, um ambiente seguro e agradável, fomentando um desenvolvimento consciente (VALLE, 1995).

É notório na política ambiental da Repram, uma eminente preocupação com fatores ligados a gestão ambiental. A presença de diretrizes que visam o melhoramento e continuidade de processos produtivos, o investimento em sistemas de controle ambiental, a busca por melhoria no desempenho ambiental dos clientes, a pretensão de redução, reutilização e reciclagem dos resíduos sólidos gerados pela produção interna e o pensamento constante em amenizar os impactos ambientais negativos e maximizar os positivos, evidenciam uma gestão respaldada por princípios ambientais.

4 Conclusões

No presente artigo, buscou-se evidenciar as várias estratégias adotadas pela organização e a importância de um eficiente sistema de custos, capaz de considerar os inúmeros fatores ligados diretamente e indiretamente a realidade da organização.

Neste contexto, os principais aspectos explorados no trabalho, foram o estudo do sistema de custeio da empresa Refram, e sua postura sustentável. A descoberta de uma política ambiental concisa e vinculada à missão empresarial da recicladora, demonstra a aderência de consciência sustentável, transcendendo a visão meramente mercadológica do mercado.

A contribuição desta pesquisa, advém da sugestão, embasada em caso prático, do uso da gestão ambiental, como meio de agregar princípios propriamente ditos sustentáveis. Como sugestão de continuidade do presente estudo, é proveitoso a investigação das influências da gestão ambiental no processo de precificação dos bens e serviços ofertados.

5 Referências

- ABIVIDRO, A. **Associação Técnica Brasileira das Indústrias Automáticas de Vidro (Abividro)**. São Paulo, SP, 2009.
- BERNARDI, L. A. **Política e Formação de Preços**: uma abordagem competitiva e sistemática e integrada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- COLLIS, J., HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FERREIRA, L. C. ; VIOLA, E. (org.) **Incertezas de sustentabilidade na globalização**. Campinas: Ed. Unicamp, 1996.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MAGALHÃES, M. A.; MAGALHÃES, A. B. S.; MATOS, A. T. Levantamento e diagnóstico das condições sócio-econômicas e culturais dos catadores de lixo e do mercado de recicláveis no município de Viçosa - MG. In: CONGRESSO MUNDIAL DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL, 2., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2004.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- ROCHA, Wellington. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. 1999.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

ROESCH, S. M. **A Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, J. J. **Formação de Preços e do Lucro:** custos marginais para formação e preços referências. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1994.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VALLE, C. E. **Qualidade ambiental:** o desafio de ser competitivo protegendo o meio ambiente. São Paulo: Pioneira, 1995.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Palavras-chave: Gestão estratégica de Custos, Gestão Ambiental, Precificação.

**GESTÃO SOCIOAMBIENTAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS****VAREJISTAS****Gabriel Brachini Pereira****Geraldino Carneiro de Araújo****Larissa Ferreira da Silva****1. Introdução**

As empresas estão incorporando práticas socioambientais, abrindo, assim, oportunidades para ampliar o negócio e seus resultados (WELFENS et al, 2016; BUSSLER et al, 2017). As empresas que se preocupam com as questões socioambientais elevam seu nível pelo fato de se preocuparem com a vida humana e mostram uma gestão responsável (MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2015; PEREIRA et al., 2017). A gestão socioambiental é fundamental nas organizações, nas micro e pequenas empresas (MPEs) podem contribuir para um maior crescimento econômico, ambiental e de mercado levando em conta os critérios pré-estabelecidos pelos consumidores (MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2015). Desse modo, a importância de agregar a gestão socioambiental nas MPEs, se dá pela adoção de práticas e estratégias que visem a sua sobrevivência, criação de valor e o seu crescimento proativo no futuro (LOPES et al; 2017; CORREIA; SILVA; RODRIGUES, 2017). Diante do exposto, surge a seguinte questão: Como ocorre (ou deveria ocorrer) a gestão socioambiental em micro e pequenas empresas varejistas? O objetivo do estudo é analisar a gestão socioambiental em micro e pequenas empresas varejistas.

2. Procedimentos Metodológicos

É uma pesquisa de caráter descritivo, os fatos são observados, analisados, registrados e interpretados (FACHIN, 2017), com uma abordagem qualitativa, que é um método que possui foco no caráter subjetivo do objeto analisado (VIEIRA; ZOUAIN; 2006). A estratégia de pesquisa é o estudo de casos, que favorece a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais e políticos (YIN, 2010). Foram selecionados cinco casos neste trabalho e foram escolhidos por conveniência. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com

os gerentes dos varejos. Para a verificação dos dados utilizou-se a análise de conteúdo. Pode ser identificada segundo a sua técnica para tratamento de dados, que pretende buscar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2012).

3. Resultados e Discussões

Foram pesquisadas cinco micro e pequenas empresas varejistas de Paranaíba-MS:

Quadro 1: Micro e pequenas empresas varejistas pesquisadas

Empresa	Ramo	Tempo de atuação	
A	Móveis, eletrodomésticos, consórcios, fábrica de estofados, espumas e molas	22 anos	25 funcionários e 250 filiais
B	Eletroeletrônicos e eletrodomésticos	60 anos	De 15 a 20 funcionários
C	Eletroeletrônicos e móveis	8 meses	14 funcionários diretos, 3 terceirizados e 967 lojas
D	Cosméticos	33 anos	7 funcionários
E	Moda, lar e tecnologia	70 anos	18 funcionários

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de campo.

As empresas varejistas pesquisadas; A, B, C, D e E apresentadas no Quadro 1; demonstram algumas ações em relação ao social. O Entrevistado D apontou que “*A empresa em um dia do ano seleciona um asilo da cidade para irem visitar e fazer atividades com as pessoas que se encontram nessas entidades*”. A Entrevistada E disse que “*A empresa faz doações bimestrais de roupas e produtos da loja para entidades, comunidades e asilos da cidade, com isso conseguem trazer essa questão social para a população mais carente e isso acontece em outras filiais no Brasil*”. As demais empresas pesquisadas não apontaram ações relevantes em termos sociais. Barbosa (2016) e Melo et al (2017) salientam que as ações feitas pelas empresas devem estar voltadas para a questão social, pois o consumidor local é o responsável por fazer o negócio prospectar positiva ou negativamente. O envolvimento socioambiental entre empresa e comunidade é fundamental, pois estão relacionados a duas questões, na qual consumidores se atentam antes de tomar sua decisão de compra e quando empresários se preocupam com ações comunitárias.

Neste sendo a Entrevistada E expõe que “[...] esse envolvimento [com a comunidade] é mais voltado para a questão social, a [nome da loja] faz visitas mensais em creches, escolas e orfanatos da cidade para interagir com essas pessoas e criar um vínculo pessoal entre os voluntários que se dispõem a participar do projeto e mostrar a essas pessoas que são importantes mesmo em meio a tantas dificuldades”. O envolvimento que a empresa tem com a comunidade mostra a preocupação que se dá com o ser humano, isso leva muito em conta a

decisão final do consumidor em escolher seu local de compra (WELFENS et al., 2016; BUSSLER et al., 2017), além disso a empresa pode desenvolver responsabilidade social.

Em relação as questões ambientais, as empresas devem se alinhar as legislações e podem, ainda, desenvolver ações que contemplem o meio ambiente. Todas as empresas pesquisadas falaram especificamente sobre o gerenciamento de resíduos sólidos: “*A Companhia adota uma série de ações para minimizar o impacto da geração dos seus resíduos. As ações e soluções para isso são pautadas na conscientização contínua dos nossos colaboradores sobre a importância das questões ambientais e da preservação do meio ambiente*” (Entrevistado B); “*As embalagens entregues pelos clientes são reinseridas na cadeia de produção, esse processo na [nome da loja] é chamado de Engenharia Reversa, que consiste basicamente em reutilizar essa embalagem recolhida evitando danos ambientais*” (Entrevistado D). Ainda sobre gestão ambiental destaca-se a resposta da Entrevista E: “*Nossa organização se preocupa muito com este aspecto, pois querendo ou não somos uma empresa conhecida no mercado e as práticas sustentáveis é algo que fazemos com bastante satisfaçam em todas as lojas em Paranaíba-MS todo material que é reciclado papelão, plástico, vidro, papel a [nome da loja] oferece, ‘doa’ para os catadores autônomos e de cooperativas, e também distribui para companhias que fazem a reciclagem*”. Toda organização deve compartilhar as responsabilidades e práticas feitas dentro da sua organização, para que seu público alvo veja as atividades feitas e passe a pensar na qualidade de vida que as mesmas trariam se os mesmos fizessem e seguissem o modelo empresarial (BRASIL, 2010). Empresas que minimizam os impactos ambientais com ações internas para diminuir o desperdício de materiais, fazer a destinação correta e conseguir manter esse pensamento por longo prazo, faz com que os consumidores se conscientizem com essas práticas e possam seguir no seu cotidiano (MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2015).

As MPEs são responsáveis por um alto índice de emprego no segmento de varejo, as questões socioambientais, se forem unidas e levantassem dados estatísticos, representariam um alto índice de ações (BARBOSA, 2016; MELO et al., 2017)). Mediante a isto foi perguntado sobre o que as micro e pequenas empresas varejistas de Paranaíba-MS poderiam desenvolver em termos socioambientais, as respostas mais representativas foram: “*Na visão da [nome da loja] as empresas precisam ter mais interação com seus clientes fazendo com que o ciclo social beneficie a conscientização da população, fazendo com que o meio ambiente não padeça muito como acontece hoje, mais na opinião da empresa a questão*

cultural impede este processo devido a fatores históricos e políticos" (Entrevistado D) e

A hipótese de futuras parcerias não é descartada por essas empresas, pois com ideias, projetos e ações voltadas à comunidade são bem discutidas individualmente, então na junção dessas organizações pensando juntas é uma forma de cada vez mais os impactos socioambientais serem positivos, um objetivo pessoal de cada uma (LOPES et al; 2017, CORREIA; SILVA; RODRIGUES, 2017). No entanto, é apenas a visão de uma respondente, Entrevistada E, não foram notadas ações efetivas de parcerias. Ainda sobre o que as micro e pequenas empresas varejistas de Paranaíba-MS poderiam fazer o Entrevistado D pondera que o *"Empreendedorismo responsável, engajar pessoas a pensarem em ideias sustentáveis que vão beneficiar todo um ciclo de vida. Isso cabe as Universidades incentivarem seus alunos a pensar nesse lado mais empreendedor, ter pessoas comprometidas em fazer projetos ou ações na qual vão mostrar para o restante da comunidade a importância de praticar a sustentabilidade, reciclagem, e a conscientizar novos grupos"*. Os Entrevistados A e B não descreveram ação socioambiental desenvolvida por suas empresas, não foi notado o que as organizações fazem em relação ao assunto, ficando várias vezes sem ter um posicionamento a respeito.

Conclusões

As micro e pequenas empresas varejistas estudadas incorporam poucas atividades socioambientais, suas atividades estão voltadas para o crescimento econômico da organização, não efetivam ações estratégicas considerando a gestão socioambiental, que desenvolveria seu negócio e posteriormente beneficiaria toda a sociedade. Não foram apresentadas questões estratégicas pelos entrevistados em relação ao social. No que diz respeito aos aspectos ambientais todos os entrevistados falaram apenas sobre o gerenciamento dos resíduos sólidos produzidos pelas suas empresas, não se tratou de redução de consumo (energia e água), consumo consciente dos clientes e análise do ciclo de vida do produto. Apesar de citarem os resíduos sólidos, viu-se que as ações se aproximam de um gerenciamento e não da gestão integrada. Estes são assuntos em que as empresas poderiam estar envolvidas, no entanto, vê-se apenas uma preocupação muito mais voltada para com a rotina da empresa em termos de vendas e atendimento ao público.

Além disso, foi constatada neste estudo uma forte carência sobre o assunto em debate, dado que seus gestores possuem grande experiência no cargo, contudo não demonstraram conhecimento ou interesse no assunto. A gestão socioambiental poderia ser desenvolvida nas



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

micro e pequenas empresas varejistas, de modo a incorporar ações nas estratégias organizacionais, entretanto, não se observou isto nas empresas pesquisadas. Os resultados apresentados neste trabalho estão pautadas na realidade dos casos apresentados e não podem ser generalizados. Para trabalhos futuros seria interessante um estudo de caso sobre uma micro ou pequena empresa varejista que desenvolve gestão socioambiental.

Referências

BARBOSA, V. As 100 empresas mais sustentáveis do mundo em 2016. **Exame**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/as-100-empresas-mais-sustentaveis-do-mundo-em-2016/>. Acesso em 10. fev.2017.

BUSSLER, N. R. C.; SAUSEN, J. F. C. L.; BAGGIO, D. K.; FROEMMING, L. M. S.; FERNANDEZ, S. B. V. Responsabilidade social e a governança corporativa: perspectivas de gestão socioambiental nas organizações. **RGC**, Santa Maria, v.4, n.8, p. 91-108, jul./dez. 2017.

CORREIA, J. J. A.; SILVA, F. E. A.; RODRIGUES, R. N. Evidenciação socioambiental de empresas siderúrgicas brasileiras entre 2011 e 2015: análise dos relatórios financeiros e de sustentabilidade. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**: v. 4, n. 8, p. 327-341, 2017.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

LOPES, A. C.; LUCA, M. M. M.; GÓIS, A. D.; VASCONSELOS, A. C. Disclosure Socioambiental, Reputação Corporativa e Criação de Valor nas Empresas Listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9. n. 1, p. 364-382, jan./jun. 2017.

MARTINS, P. S.; ESCRIVAO FILHO, E.; NAGANO, M. S. Gestão ambiental e estratégia empresarial em pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de casos. **Eng. Sanit. Ambient. [online]**, v. 20, n. 2, p.225-234, 2015.

MELO, F. J.; BERND, D. C.; FONSECA, M. W.; SCARPIN, J. E. Gestão socioambiental em instituições bancárias no Brasil: uma análise a luz dos relatórios anuais de sustentabilidade. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, v. 28, n. 1, p. 117-140, jan./abr. 2017.

PEREIRA, R. M.; SILVA, V. R. F.; REINA, D. R. M.; REINA, D.; SILVA, W. A. M.. S. Disclosure socioambiental das empresas brasileiras de capital aberto listadas no índice de sustentabilidade empresarial. **RAC - Revista de Administração e Contabilidade**, ano 16, n. 32, p.120-143, jul./dez. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**- 5.ed.- São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de janeiro: Editora FGV, 2006.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

WELFENS P. J. J.; PERRET J. K.; IRAWAN. T.; YUSHKOVA. E. Towards Global Sustainability: issues; new indicators and economic policy. **Springer International Publishing**. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Palavras-chave: Desenvolvimento Sustentável, Gestão Ambiental, Responsabilidade Social.

Liderança Organizacional: estudo de casos em empresas varejistas

**TILEXINE LORIS VALVERDE OLIVEIRA SOUSA
WESLEY RICARDO DE SOUZA FREITAS**

Resumo

Com o intuito de avaliar as dimensões das qualidades profissionais das organizações, através do emprego de vários métodos e como gerir suas empresas, buscam novas personalidades, como perfis que habitam as novas tecnologias, sem impacto negativo e que surpreendem os meios sociais de forma positiva, canalizando e fluindo as informações. As empresas estão investindo em pessoas que tenham um perfil diferenciado e a capacidade de se desenvolver na empresa, de forma que auxilie a tomada de decisões e busque atingir os objetivos propostos pela organização, aliada à gestão de recursos humanos, a qual visa criar e influenciar capacidades inovadoras, o que possibilita a mudança do indivíduo como profissional. Nessa perspectiva, o objetivo deste estudo é identificar como a liderança influencia no desenvolvimento e resultados da empresa e também os pontos negativos e positivos pelos quais as organizações investem na liderança. O trabalho foi desenvolvido mediante uma abordagem qualitativa e sendo realizada uma entrevista com líderes de empresas familiares e de pequeno porte de Paranaíba/MS, as quais variam entre 10 e 20 funcionários. Esta pesquisa demonstra, a partir da percepção de alguns profissionais, a falta de qualificação e treinamento para o desenvolvimento da função e comando das equipes para execução de tarefas e crescimento profissional e também a dificuldades em que algumas empresas apresentam quanto ao desenvolvimento da liderança e de suas equipes, o que dificulta a integração e o desenvolvimento das mesmas.

1. Introdução

As gestões descentralizadas da estrutura organizacional têm evoluído, sobre vários aspectos, como: estrutura, tecnologias, informações e pessoas, tornando mais confiante a execução do seu trabalho. Diante disto, as organizações buscam estratégias para novos desempenhos, para encarar os desafios no mercado, trazendo ferramentas da gestão de pessoas, maximizando os resultados e indicadores de competência, contribuindo para o crescimento organizacional e de indivíduos, mudando principalmente a forma de transferir o conhecimento, e obrigando o sistema corporativo a se adequar as várias mudanças para se manter competitivo no mercado (CALDAS et al, 2015).

Sendo assim, as mudanças surgem a partir das novas estruturas de cargos e áreas a se desenvolverem, como é o caso da liderança, que utiliza ferramentas estratégicas para a transformação e relacionamento entre os indivíduos, orientando e direcionando as tarefas a serem desenvolvidas, gerando confiança na execução das mesmas. A posição do líder requer muito conhecimento, pois além de contribuir para a vantagem competitiva e a tomada de decisões, auxilia no desenvolvimento dos indivíduos. Desse modo, o líder promove o desenvolvimento de características ligadas à motivação, integração, sinergia e cooperação (CANDELORO, 2013).

Atualmente, as organizações estão cada vez mais investindo em colaboradores mais capacitados e competentes como um diferencial no mercado, e o líder desempenha um importante papel, em fazer com que o colaborador se desenvolva para com a empresa e também se sinta motivado e satisfeito pelo trabalho desempenhado dentro da mesma. Assim,

o líder deve sempre estar ao lado de sua equipe, conhecendo cada um de seus liderados, aconselhando-os e influenciando-os nas tomadas de decisões e nos relacionamentos entre si, sempre em busca de atingir os objetivos propostos (NEVES, 2016).

Primeiramente, é necessário que um líder conheça os fatores que fazem com que as pessoas sejam motivadas, seus valores e anseios, para então desenvolver estratégias que proporcionem o desenvolvimento, a autonomia, e a busca por superar desafios entre seus liderados, aumentando assim o nível motivacional da sua equipe, considerando sempre o perfil de desenvolvimento de cada um. Nesse sentido, os líderes devem criar um ambiente propício a todos, para que se desenvolvam, se utilizando de técnicas de RH para selecionar a pessoa certa para o cargo certo, e que os observando possa compreender o comportamento de cada um e assim melhor dirigi-los (YAMAFUKO; SILVA, 2015).

Um importante meio de incentivar e motivar as pessoas para o trabalho é implementar programas de incentivos e valorização das pessoas, podendo ser recompensas financeiras e/ou até mesmo o reconhecimento profissional, onde suas potencialidades são encorajadas à aplicação e suas expectativas de desenvolvimento são atendidas, resultando impactos positivos na motivação e no clima organizacional (SALVADOR, 2010).

Por fim, mais do que nunca, o líder necessita ser polivalente e multifuncional, compreendendo as mudanças existentes, considerando a complexidade do ambiente, criando estratégias, definindo objetivos e critérios, e implementando a mudança organizacional para enfrentar os desafios e incertezas da organização, pois quanto melhor as equipes se constituam e desenvolvam sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de criatividade e de reação rápidas, melhor asseguram seu sucesso em um ambiente altamente competitivo (SALVADOR, 2010).

Diante disto, a pesquisa tem como intuito abordar, como a liderança influencia no desenvolvimento e nos resultados dos indivíduos para o crescimento profissional e pessoal, dentro de uma empresa, e ainda identificar as dificuldades encontradas pelas pessoas em cargos de liderança em empresas de pequeno porte e familiares na cidade de Paranaíba/MS.

Visando atender os objetivos propostos, o trabalho está dividido em 5 partes: a seção 1 aborda a introdução, a seção 2 comunica a fundamentação teórica, levantando os conceitos através do tema, a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos, e por fim, a seção 4 e 5 apresentam, respectivamente, os resultados e as conclusões da pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Liderança

Um dos fatores de sucesso organizacional recentemente se deve aos estilos de liderança, os quais estão fortemente ligados aos indicadores de desempenho e retorno financeiro. Nesse sentido, enquanto uma estratégia da organização, a liderança é considerada fonte de vantagem competitiva, à medida que se alinham as mudanças do macro ambiente, as novas tecnologias e até mesmo à concorrência no mercado (SILVA et al, 2017).

Segundo SALVADOR (2010), a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, onde a comunicação entre as pessoas é o primeiro passo para a consecução dos objetivos traçados, e o papel da liderança compreende a articulação entre os interesses da organização e os interesses individuais, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento organizacional e individual, para que então o trabalho seja exercido com eficiência, estimulando o comprometimento e melhor desempenho dos indivíduos, de forma a gerar resultados positivos para a organização.

Um líder é reconhecido como aquele que identifica as necessidades de seus colaboradores e os conduz da melhor maneira possível, criando vínculos entre o trabalho e a

motivação do pessoal, facilitando assim o desenvolvimento dessa relação. Dessa maneira, é fundamental enquanto líder a compreensão e conhecimento das ferramentas de gestão para poder aproveitar ao máximo a capacidade de cada um de seus subordinados. E para isso, é um líder deve desempenhar um papel de facilitador, que impulsiona os envolvidos para que alcancem os objetivos, identificando os valores, as necessidades, as motivações e qualidades de cada subordinado, de modo que incentive a participação de todos e, consequentemente, o alcance dos objetivos com sucesso (DALLABONA et al, 2018).

Reis et al (2018) enfatizam que o sucesso dos líderes é resultado do envolvimento e da participação das equipes, à medida que pessoas desenvolvam novas habilidades, comportamentos e relacionamentos de trabalho, pois um líder deve possuir valores, capacidades, atitudes e conhecimento para lidar com as pessoas buscando assim mais vantagens para a organização, valorizando e motivando o potencial humano a contribuir para o sucesso do negócio.

Muzzio (2017) apresenta algumas habilidades essenciais ao perfil de liderança, como: a capacidade criativa para resolução de problemas; clareza na missão e objetivos; a capacidade de oferecer suporte à equipe e feedbacks construtivos; boa comunicação e promoção da mesma; o conhecimento e a capacidade de desenvolvimento de novas ideias; uma visão compartilhada; além de favorecer o bom relacionamento e um clima favorável entre as pessoas; e a capacidade em absorver e incutir a aprendizagem pela experiência dentro da organização.

Vale ressaltar a importância e influência do fator humano no desenvolvimento das ações e alcance dos resultados organizacionais, dado que, muitas vezes as empresas se preocupam com a questão técnica no desenvolvimento de seus processos e não obtêm sucesso quanto aos resultados esperados. Assim, Policarpo et al (2018) considera a transição da liderança transacional, pautada na burocracia, no controle e coerção de seus subordinados para o alcance dos resultados e adaptações ao processo de mudança, tendo a recompensa como principal meio de adesão e motivação dos liderados; para o estilo de liderança transformacional, em que o líder, ao assumir uma postura mais proativa, oferece caminhos alternativos e soluções inovadoras, sendo assim agentes de mudança, assumindo riscos e confrontando a realidade vigente, e a motivação dos funcionários vai além das expectativas.

Nessa perspectiva, percebe-se o processo evolutivo do conceito de liderança, onde o estilo de liderança autoritário, dá lugar a um estilo de liderança democrático, pautado na participação do funcionário e na contribuição do mesmo para os objetivos e metas organizacionais, com base nos valores humanos e sociais. Assim, a partir da descentralização das decisões e transferência de responsabilidade, as pessoas detêm mais liberdade para a realização das suas atividades, aceitando desafios e buscando a sua auto-realização, e principalmente, a partir da sua participação na tomada de decisão, são mais comprometidos com as metas da organização (SALVADOR, 2010).

Silva, et al (2017) expõem que as empresas podem apresentar resultados favoráveis mediante diversos fatores que se desenvolvem através dos estilos de liderança, e que podem contribuir para a promoção de um serviço diferenciado, como por exemplo: a capacitação, o comprometimento e a satisfação dos funcionários, sendo estes fatores relevantes para o alcance das metas e principalmente para favorecer a motivação e envolvimento dos funcionários em todo o processo.

Neste sentido, os mesmos autores afirmam através de um estudo que, a satisfação dos funcionários vai muito além do aumento do nível salarial ou das recompensas, pois, mesmo que o nível salarial seja um dos principais motivos de reclamações na empresa pesquisada, o fator financeiro não chega a influenciar negativamente no desenvolvimento dos processos, ao

contrário, se apresentam altamente satisfeitos quanto ao estilo de liderança adotado pela empresa. Deste modo, a satisfação dos funcionários e o bom desempenho estão diretamente ligada à atitude do líder, principalmente no que se refere à motivação e a importância dada a equipe, clara apresentação das metas, ajuda aos colaboradores no alcance de seus objetivos, e um ambiente de trabalho agradável tanto fisicamente quanto no relacionamento entre as pessoas.

Como pressupostos para uma liderança eficiente, o líder precisa possuir autoconfiança, autoconhecimento, humildade, motivação, ética, empatia, entusiasmo e inteligência para saber lidar com as pessoas e a empresa. Assim, o líder passará a exercer influência sobre a equipe, a partir do conhecimento das características de cada membro e suas potencialidades, de modo a possibilitar os melhores resultados possíveis para a organização (YAMAFUKO; SILVA, 2015).

Nessa perspectiva, para o alcance dos resultados e de vantagem competitiva é importante que a gestão estratégica de uma organização seja baseada na efetividade da gestão de pessoas, e nesse segmento o desenvolvimento de lideranças se destaca e contribui positivamente no clima e alcance dos resultados do negócio, à medida que o líder, além de apresentarem habilidade técnica para o desenvolvimento dos processos, devem apresentar capacidade elevada de inteligência emocional para trabalhar em equipe e conduzí-la de maneira eficiente na promoção de mudanças (STEFANO et al, 2008).

2.2 Liderança e Gestão de Recursos Humanos

A era da informação foi positiva para mudanças na gestão de recursos humanos, a qual avalia a estrutura organizacional, o comportamento, a estratégia, o desenvolvimento por completo. Os recursos humanos, após o desenvolvimento na perspectiva social, organizacional e tecnológica, passaram a se expandir estrategicamente. Este foi um cenário que possibilitou a capacitação dos líderes na tomada de decisões e que gerou mudanças estruturais. Isto se tornou uma das vantagens competitivas e se mostrou uma grande ferramenta para as principais decisões nas organizações (MAGALHÃES FILHO; PEREIRA, 2013).

Para Caldas et al (2015), quando se fala em gestão de pessoas, logo se identifica que são mudanças comportamentais do indivíduo, como se relacionar no âmbito profissional, a relação e integração com a organização. Após a teoria da administração as empresas começaram a estudar e aperfeiçoar de acordo com as leis trabalhistas, sindicais, onde através delas os empresários tiveram a necessidade de ampliação, e assim desenvolverem formas mais flexíveis de trabalho, visando maior integração e produtividade, mesmo com a presença do autoritarismo e mecanicismo.

Segundo Fischer (2002) quando surgiram estudos sobre o comportamento do indivíduo por volta do século XX, as grandes organizações começaram a ter percepções motivadoras que influenciaram a relação colaborador e empresa, gerando um novo conceito sobre as relações humanas, pois, à medida que se foi analisando o ambiente de trabalho começou-se a identificar melhorias na produtividade. Para as organizações reagirem a crise elas começaram a produzir em maior quantidade e com menos recursos e tempo, buscando eficiência através da mão de obra e da redução de custos.

De acordo com Martins (2010) as empresas passaram a se desenvolver de forma rápida rompendo paradigmas e tornando os resultados mais eficientes, deixando o departamento tradicional de recursos humanos estagnado. Vergara (2003) relata que o processo da teoria da informação ainda possui algumas lacunas, pois as informações e as mudanças acontecem de forma automática instantaneamente, e com isso os indivíduos muitas

vezes não têm a percepção de conseguir canalizar de forma positiva o que realmente está relacionado à organização.

Chiavenato (2012) aborda que a partir de 2004, com os avanços de bens e serviços surgiu um novo perfil de funcionário, capaz de tomar decisões, criar melhorias, obter soluções em pouco tempo, autonomia, com capacidade de trabalhar em equipes, canalizar novas informações e tecnologias, e com capacidade de criar e inovar. Para Burini, Pinheiro e Vieira (2006), a partir dos anos 2000 intensificou-se as mudanças e melhorias relacionadas a valorização do funcionário pela sua capacidade de inovar e eficiência na produção.

Assim, ressalta-se a importância de um ambiente de trabalho saudável entre os trabalhadores para que os mesmos possam alcançar os objetivos e metas organizacionais, além dos objetivos pessoais, possibilitando assim um aumento da vantagem competitiva para a empresa. Para que isso aconteça, o colaborador deve ser motivado e condicionado a desenvolver seus conhecimentos, habilidades e capacidades para contribuir com a organização, reduzindo a possibilidade de erro (YAMAFUKO; SILVA, 2015).

A gestão de recursos humanos tem como atributo relevante a conquista dos funcionários, e principalmente a motivação dos mesmos, para que possam desempenhar o seu papel e trabalhar de forma positiva e efetiva. As pessoas precisam ser motivadas, seja profissional ou pessoalmente, de forma a satisfazer seus objetivos particulares e permanecer dentro da empresa, pois, nem sempre apenas um aumento de salário impulsiona as pessoas a trabalharem, podendo existir diversos aspectos que podem e devem ser considerados (GOES; LOPES FILHO, 2014).

Fleury e Fleury (2004) enfatizam que a gestão de recursos humanos desempenha um papel duplo, principalmente na gestão por competências, ou seja, além de contribuir para a efetivação dos resultados da organização deve gerar valor para os indivíduos, mantendo assim um equilíbrio entre o atendimento das necessidades organizacionais e das necessidades individuais, de forma a reduzir a ocorrência de conflitos, aumentar a produtividade e atender aos objetivos estabelecidos.

Nesse sentido, a gestão de recursos humanos passa a assumir uma visão estratégica dentro da empresa, ultrapassando os padrões gerenciais tradicionais, através dos modelos burocráticos e patrimonialistas, que preconiza redução decustos, prazos de entrega e melhoriana qualidade dos bens e serviços oferecidos. Assim, a gestão de recursos humanos visa a melhor utilização do capital humano em prol da inovação, contribuindo assim para o sucesso do desenvolvimento organizacional. Suas atividades incluem: planejamento estratégico; novas percepções quanto a forma de recrutar, selecionar e alocar as pessoas, e administrar salários e benefícios; atividades voltadas para desenvolvimento de pessoal como o treinamento, formação, educação continuada, gestão do conhecimento e de competências; e avaliação de desempenho (CALDAS et al, 2015).

Os mesmos autores afirmam que as constantes mudanças no ambiente de negócios e a evolução nos processos de gestão influenciam diretamente no desempenho das atividades de RH e suas novas adaptações, como por exemplo, a globalização, o avanço tecnológico e científico, as transformações sociais, ambientais e econômicas, entre outras que modificam a forma de conduzir os recursos, principalmente os recursos humanos, para melhor atender e garantir a qualidade dos bens e serviços oferecidos.

Bianchi et al (2017) apresentam que o líder exercer um importante papel na gestão de pessoas, sendo este um mediador neste processo, de um lado a direção e suas metas e do outro as pessoas. Assim, o líder atua na elaboração e utilização das políticas e práticas de gestão, e principalmente na implementação destas, à medida que o líder utiliza da sua capacidade de dirigir o comportamento das pessoas para o desenvolvimento das atividades, promovendo

mensagens articuladas e coletivas, através da coesão e motivação da equipe, sempre com foco nos indivíduos e aliadas aos objetivos da organização.

Nesse sentido, Dias e Borges (2015) destacam que a atuação do líder influencia diretamente sobre a satisfação dos subordinados, podendo motivar geração de idéias e promover a inovação dos processos. Além disso, auxilia na comunicação entre os membros da equipe, possibilitam gerenciamento de conflitos e a desenvolver a confiança e a coesão da equipe.

Desta forma, a gestão de RH exerce um papel fundamental à proporção que são encontradas pessoas com perfis de desenvolvimento, neste caso os líderes devem atentar-se para identificar algumas competências nos contratados. É importante haver uma conexão entre líder e equipe para que se atinja bons resultados. Assim, os novos líderes precisam saber arriscar quando enxergam possibilidades, desenvolver instinto apurado para novos negócios, ser criativo e estar preparado para novas oportunidades. Além de ser um formador de pessoas, fornecendo crescimento e oportunidades para seus liderados, buscando o envolvimento dos mesmos em torno dos trabalhos propostos. E por fim, conquistar a confiança das pessoas, para assim entenderem e respeitarem suas decisões (GOES; LOPES FILHO, 2014).

2.3 Liderança e a Satisfação no Trabalho

Conforme exposto, o líder além de influenciador é um facilitador de processos, o qual deve ser capaz de delinear o ambiente de trabalho, estabelecendo uma relação entre a empresa e os colaboradores, conciliando as suas necessidades. Para tanto, é essencial que o líder identifique as características de seus liderados, para que possa orientar a tomada de decisão junto a eles, facilitando assim o seu relacionamento com a equipe e o comprometimento da mesma em prol a execução das tarefas, além de possibilitar um clima agradável e harmônico no ambiente organizacional (FRANCO; HASHIMOTO, 2014).

Esse ambiente de trabalho saudável favorece o comprometimento e satisfação dos funcionários. Mas, para isso é necessário que sejam desenvolvidas atividades que incentivem a satisfação no trabalho, o relacionamento entre superior e subordinado, e consequentemente o compromisso organizacional (SILVA et al, 2017).

Nessa perspectiva, Abelha et al (2018) evidencia que a satisfação no trabalho interfere diretamente nas atitudes dos colaboradores no trabalho, exercendo seu serviço de acordo com que almejam futuramente, considerando diversos fatores, como: as recompensas (salários e benefícios), as oportunidades de crescimento (programas de desenvolvimento, oportunidades de promoção), o relacionamento interpessoal entre supervisores e colegas, as condições físicas de trabalho como segurança e conforto no trabalho, entre outras características, ou seja, a satisfação é influenciada pelas condições de trabalho oferecidas.

Em uma abordagem teórica Nogueira et al (2015) identificaram que o desempenho de colaboradores é maior quando os mesmos são efetivamente envolvidos e comprometidos com a empresa em que trabalham. Este comprometimento por sua vez está associado a justiça no trabalho, o suporte organizacional e o desenvolvimento de carreira oferecidos, que manifesta a relevância que o comprometimento organizacional contribui para o desempenho da organização, principalmente como são conduzidos pelos seus.

Nesse sentido, é fundamental que o líder estabeleça uma relação de confiança entre os funcionários na organização, de maneira que facilite os processos de mudança, uma vez que, este processo afeta diretamente o desempenho das pessoas. Deste modo, a maneira como o líder lidar com esse tipo de situação é capaz de minimizar os sentimentos de insatisfação e insegurança em resistir às mudanças no ambiente organizacional. A forma como são conduzidas as mudanças pelas lideranças envolvidas é que determina o quanto os indivíduos

aderem às mesmas e como as recepcionam, seja positiva ou negativamente, e o quanto estão comprometidos com os propósitos da organização (POLICARPO; BORGES, 2016).

Os autores afirmam ainda que, as mudanças aceitas de maneira positiva pelos funcionários são identificadas quando os mesmos notam as boas oportunidades de carreira cooperando assim com a mudança sugerida pela organização. Ao contrário, de maneira negativa os funcionários não atendem as expectativas relacionadas às mudanças, identificando estas como ruins para ou para a organização. Ou então, o funcionário se mantém neutro, isento de opinião ou vontade para decidir para aceitar tal mudança ou não.

Sganderla et al (2016) enfatizam que cada colaborador tem a sua responsabilidade e contribuição para o desenvolvimento dos processos legitimando assim as ações determinadas pelo líder através do reconhecimento dado à eles, seja pela representatividade do grupo ou pela competência exercida. O nível de motivação dos funcionários que determinam o quanto é eficaz a atuação do líder, ou seja, um funcionário desmotivado impulsiona o líder a usar de sua inteligência e capacidades sociais para conquistá-los para desenvolverem um bom trabalho, informando e orientando os mesmos, pois quanto mais estiverem motivados menor será a preocupação do líder.

3.Procedimentos Metodológicos

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se uma abordagem qualitativa e de caráter exploratório, buscando através da entrevista, observação e análise de conteúdo analisar a importância do setor de recursos humanos, contexto estratégico que se encontram e os perfis de liderança, gerando uma proposta de análise para identificar como a liderança em recursos humanos interfere nos resultados de uma organização e no desenvolvimento profissional.

Com esse embasamento, conforme Gil (2002) e diante dos objetivos apresentados a pesquisa pode ser classificada como descritiva uma vez que, através dos estudos bibliográficos e entrevista com profissionais experientes, busca identificar os segmentos característicos, identificando as informações, os quais se destacam as observações, entrevistas e questionário e todos os parâmetros utilizados na pesquisa, a fim de proporcionar a completa compreensão do estudo, tornando problema mais explícito.

Segundo Lakatos e Marconi (2009) a pesquisa é um procedimento com o reflexo sistemático, com intuito de analisar e identificar as facilidades e problemas encontrados ao decorrer de sua função. Com os avanços tecnológicos se obteve facilidade e eficiência nas informações, a pesquisa direciona o foco no problema com o intuito de melhorias e em busca do novo, descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. Assim, a pesquisa foi realizada com pessoas que ocupam o cargo de liderança, ou seja, gestores e líderes, em pequenas empresas de Paranaíba/MS.

Quanto ao estudo de caso, Gil (2002) apresenta que a pesquisa qualitativa é elaborada através do estudo em campo com a finalidade de aprofundamento nas pesquisas e enfatizar a importância direta do pesquisador com o estudo. Quanto à importância, trata-se de conseguir informações a qual se está abordando e analisando, a formulação do problema, coleta e análise de dados, estrutura do relatório, pesquisa bibliográfica que foram utilizadas através de livros, artigo, conhecimentos adquiridos no curso de administração para fins de desenvolver e identificar procedimentos técnicos de cada item aplicado.

A presente pesquisa visa analisar as posturas do líder no desenvolvimento de sua liderança, apresentando os aspectos positivos e negativos para o desempenho desse papel, sendo a pesquisa realizada em empresas familiares e de pequeno porte na cidade de Paranaíba/MS. Para tanto, foi utilizado um roteiro de entrevista, sendo este a principal

ferramenta deste trabalho para a coleta de dados, em que foram elaboradas perguntas objetivas, que conforme Gil (2011), o questionário serve para aprimorar o entendimento real, aplicando maior ênfase nos quatro temas apresentados, onde ação destacadas as maiores dificuldades identificadas pelas empresas para o desenvolvimento da liderança, contendo de forma direta e indireta o papel dos líderes. Destaca-se que os entrevistados tiveram disponibilidade para o desenvolvimento da pesquisa, sendo consultados antecipadamente e consentida a realização deste estudo.

Com base no referencial teórico, foi elaborado o quadro a seguir, apresentando os principais tópicos referentes à liderança e seu aspecto conceitual, os quais ofereceram suporte para os questionamentos deste estudo (Quadro 1):

Tema	Conceito	Autor	Roteiro de entrevista
Liderança individual	Apresenta fatores influenciadores na organização de acordo com sua personalidade, habilidade, emoção e nível de motivação.	silva et al (2017) yamafuoko e silva (2015) stefano et al (2008)	O gestor da empresa lidera e explica com exemplos? O gestor incentiva seus liderados na tomada de decisão? Como se configura a sua liderança na empresa: democrática, autoritária, ou ambas? São realizados feedbacks, reuniões, em busca de melhorias?
Liderança grupal	Estrutura da equipe, política, cultura, canalização de informações, trabalho em equipe, comunicação e confiança no líder.	Franco e Hashimoto (2014) Bianchi et al (2017) Dias e Borges (2015)	É realizado algum treinamento voltado para a liderança e desenvolvimento da função? Quando surge algum problema ou dúvidas, o gestor ou líder tomam a iniciativa em esclarecer ou resolver? Existe comunicação entre líder e liderados sobre os problemas, e receptividade para opinar sobre eles? Existe confiança na equipe? As metas são claramente definidas?
Desenvolvimento	Permitir que a empresa consiga catalisar e maximizar as competências requeridas nas organizações	Goes e Lopes-Filho (2014) Nogueira et al (2015) Policarpo e Borges (2016)	O que motiva seus liderados trazerem resultados para empresa? Existe algum programa de carreira? Qual método é utilizado. A equipe se sente motivada para realização de carreira dentro da empresa? Quais as dificuldades enfrentadas para motivação das equipes?

Resultados	<p>Os resultados surgem a partir de uma liderança eficiente, minimizando assim o nível de rotatividade de funcionários, e resulta em metas alcançadas.</p>	<p>Abelha et al (2018) Fleury e Fleury (2004) Caldas et al (2015)</p>	<p>A equipe consegue absorver de forma positiva as metas da empresa? A equipe se sente motivada para a realização das metas estabelecidas? Quais ferramentas são utilizadas para impulsionar o alcance das metas? Existe algum tipo de recompensa para os liderados que se destacam no alcance das metas?</p>
------------	--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Cito algumas informações relevantes das empresas; E empresa 1 que esta em Paranaíba no ramo de agropecuária a mais de 25 anos empresa 2 empresa está em Paranaíba a mais de 40 anos com ramo de vestuário,cama,mesa e banho aonde se tem outras redes no país,empresa 3 esta em Paranaíba a mais de 10 anos com ramos de vestuário, e por ultimo empresa 4 está na cidade de Paranaíba há 35 anos uma empresa com ramo de materiais para construção onde está buscando expandir, virando uma rede , se instalando em 3 cidades na região de Mato grosso do Sul,

Através do contato direto com os entrevistados foi possível identificar a deficiência em alguns candidatos, como a falta de formação técnica para o desempenho no cargo, podendo assim analisar que o cargo é ocupado por aqueles que possuem um bom tempo de trabalho na empresa ou por se destacarem como ‘um dos melhores profissionais que ali se encontram’. Visto que, conforme a abordagem de Dallabona et al (2018), é fundamental que o líder possua compreensão e conhecimento das ferramentas de gestão para poder aproveitar ao máximo a capacidade de cada um de seus subordinados e conduzi-los em prol dos melhores resultados.

Com base no despreparo observado, alguns líderes ressaltaram que não receberam e nem procuraram por cursos de capacitação e treinamentos sobre liderança ou gerenciamento de pessoas, devido à falta de disponibilidade tanto pessoal quanto financeira, e que apenas seguem o cumprimento de ordens e instruções de seus superiores, minimizando assim o exercício do papel de líder frente à equipe, uma vez que tal posição exige muita responsabilidade, e principalmente no que se refere à tomada de decisões, pois o treinamento e capacitação ao longo do tempo tornou-se uma das vantagens competitivas e se mostrou uma grande ferramenta para as principais decisões nas organizações, de acordo com a abordagem de Magalhães Filho e Pereira (2013).

De maneira geral, os líderes demonstram satisfação com o resultado final do trabalho, mesmo sendo observada a existência de conflitos entre o líderes e liderados, até mesmo de forma indefinida, realçando a resistência por parte dos liderados em executar as tarefas, demonstrando assim que, além da habilidade técnica para o desenvolvimento dos processos, os líderes devem apresentar capacidade elevada de inteligência emocional para trabalhar em equipe, fortalecendo o capital humano e conduzindo-os de maneira eficiente na promoção de mudanças, segundo Stefano et al (2008).

A seguir são apresentados os resultados do Quadro 1, com base nas principais questões abordadas, considerando a liderança individual, liderança grupal, desenvolvimento e resultados.

A partir da entrevista realizada com os gestores e líderes das empresas pesquisadas pôde-se perceber que os estilos de liderança são muito parecidos, considerando a maneira como são realizadas as tarefas e como são conduzidas as equipes desde o princípio até o fim, na busca por resultados, e principalmente em como o líder se mostra disponível para equipe, para auxiliá-los e não os deixando desamparados.

Segundo o líder entrevistado na Empresa 1, seu principal papel é distribuir tarefas para os iniciantes e antigos colaboradores e apontar melhorias na empresa. Destaca que ao dialogar sobre os problemas e futuras melhorias, ele trás abertura para equipe opinar sobre, e ainda diz que através desse meio de comunicação conseguiu a confiança da equipe para a tomada de decisões, principalmente em relação aos conflitos ou opiniões contrárias. Na empresa 2, a líder entrevistada relata que quando começou exercer o cargo de liderança que foi almejado por um processo evolução de cargo, sentiu muita insegurança, sentiu uma pressão a mais, já que são companheiros de serviço no mesmo cargo anterior. Mas afirma que raramente existem conflitos e sempre que surge procura dialogar e explicar de todas as formas possíveis.

Na Empresa 3, a líder relata que existe um único líder e gestor ao mesmo tempo, por ser uma empresa de pequeno porte não vêm necessidade e ao mesmo tempo esta consegue um bom desempenho nas duas funções, e que não há a existência de conflitos quanto a isso, tanto interno como externo. E na Empresa 4, o líder entrevistado aponta que existem diferentes líderes para cada setor, geralmente o líder responsável por ensinar e instruir, que é só um para evitar falhas na comunicação, e por ser uma empresa de característica familiar geralmente o grande problema surge quando são determinadas novas funções e execução de tarefas. Nesse sentido, o mesmo alega que sempre tenta dialogar e instruir como executar as tarefas.

O fato de como as equipes são fortalecidas reflete muito postura individual do líder, pois, de acordo com Silva et al (2017) a satisfação e o bom desempenho da equipe está ligada a importância que o líder dá à equipe, à clareza das metas, na ajuda que oferece aos colaboradores no alcance de seus objetivos, e um ambiente de trabalho agradável de trabalho. Todas essas características mostram o estilo de liderança individual, ou seja, a maneira como cada líder se porta dentro da empresa, valorizando as suas habilidades pessoais e profissionais.

Já a liderança grupal varia conforme a estrutura dos cargos e das equipes, ou seja, de acordo com o grau de superioridade, tempo de serviço, plano de carreira e desenvolvimento, notando-se, a partir disso, divergências entre os estilos de liderança nas empresas pesquisadas. As Empresas 1 e 4, por exemplo, não há a existência de liderança grupal, uma vez que os funcionários são remunerados por comissão de vendas, não havendo assim a necessidade de líder grupal, o que poderia gerar conflitos por espaços. Os entrevistados destacam que nas duas empresas as equipes são bem harmônicas, visto que são empresas antigas e que apresentam baixa rotatividade de funcionários. Os conflitos que existem giram em torno da delegação de funções por um colega de trabalho aos demais, o que segundo eles refletem no sentimento de superioridade de uns sobre os outros, quebrando assim um pouco a confiança entre eles.

Já na Empresa 2, esse tipo de liderança é mais aparente e, segundo a entrevistada, desde quando entrou na empresa a mesma passou por processos de treinamento, que envolviam desde a abordagem ao cliente, problemas e soluções, até a progressão de carreira. Comenta ainda que, o processo de treinamento é de grande valia para seu desenvolvimento, contribuindo para uma liderança eficaz, diferentemente das empresas em que já trabalhou. Destaca que na empresa mais da metade dos treinamentos acontecem no dia a dia,

sendo realizadas reuniões duas vezes por semana com equipe: uma matinal, abordando novos produtos, lançamentos, conceitos, e uma aos sábados, envolvendo metas e possíveis melhorias.

E por último, a Empresa 3 não apresenta um estilo de liderança definida e tampouco um processo de treinamento, uma vez que, o próprio gestor não identifica a necessidade do mesmo para este cargo, e afirma que a equipe reage de modo satisfatório com as reuniões e distribuição de tarefas, sendo o líder definido de maneira informal, conforme a situação, sendo este a pessoa que mais se destaca no grupo, tanto no cumprimento das metas quanto na relação com a equipe, e que segundo a gestão isso flui de maneira positiva na empresa, e que não há a existência de conflitos sobre a falta de um líder pré-definido, e que a própria equipe entende que esse método aproxima mais o gestor com a equipe.

Quanto ao desenvolvimento da liderança e da equipe cada empresa apresenta aspectos diferentes. A Empresa 1 e 4 não possui um método concreto de como se desenvolve a equipe ou carreiras, pois, geralmente o líder, que é o próprio gestor, é contratado conforme a decisão do dono da empresa e não necessariamente um funcionário da empresa, contratando assim uma pessoa que o dono identifica como qualificado para o cargo. Nesse sentido, o desenvolvimento da equipe acaba ficando inerte, pois os funcionários mais antigos e que possuem um conhecimento maior sobre todos os produtos e desenvolvimento das tarefas, não apresentam a mesma motivação para um treinamento e/ou desenvolvimento de carreira e novos conhecimentos.

Já na Empresa 2 o desenvolvimento é diário, uma vez que a equipe passa por constante treinamento, tanto online como na prática, onde a equipe se encontra mais preparada, principalmente para as oportunidades de carreira que possam surgir. A entrevistada afirma que todos os gestores e líderes que trabalham e trabalharam na empresa foram desenvolvidos nela mesma. E, na Empresa 3 o entrevistado destaca que, a empresa sempre buscou por profissionais externos e com experiência no cargo, mas que atualmente a empresa está buscando desenvolver e capacitar os próprios funcionários da empresa, pois são raros os profissionais do ambiente externo que conseguem se adequar a empresa. Relata ainda que a empresa pensa muito em se desenvolver e junto com ela as pessoas, a prova disso é a própria líder entrou na empresa no cargo de vendedora, permanecendo no cargo por 4 anos e logo após recebeu a proposta de gerir a empresa.

Assim, nota-se que as empresas apresentam diferentes aspectos quanto ao desenvolvimento da liderança e de suas equipes, principalmente em relação àquelas que não possuem a função de líder bem definida, o que dificulta a integração e o desenvolvimento das equipes, além de reduzir as possibilidades de carreira, pois, segundo Goes e Lopes Filho (2014), à medida que são contratadas pessoas com perfis de desenvolvimento, os líderes devem atentar-se para identificar as competências e habilidades destes, sendo assim um formador de pessoas, fornecendo crescimento e oportunidades para seus liderados, buscando o envolvimento dos mesmos em torno dos trabalhos propostos.

Com relação à busca por resultados, estes também variam de acordo com cada empresa. Na Empresa 1 as metas são bem claras e não existe resistência por parte da equipe quanto ao cumprimento das mesmas, e que existem benefícios para aqueles que conseguem atingi-las, o que impulsiona a equipe a buscar sempre mais. Na Empresa 2 as metas variam conforme a entrega, ou seja, o que a empresa consegue obter a mais sobre a meta, os funcionários recebem uma porcentagem sobre seus salários, além de outros benefícios como viagens e sorteios de prêmios da empresa.

Declara que, mesmo com esses benefícios como forma de conquistar a equipe para alcançar os resultados, a mesma sempre teve disposição para alcançar as metas e acabam se envolvendo para buscar resultados e adquirir os benefícios. Na empresa 3 são realizadas

reuniões sobre as metas a serem alcançadas e sobre a recompensa obtida, independente de atingir a meta ou ultrapassá-la. Todo ano a empresa faz cálculos sobre as vendas anuais e que geralmente as metas são sempre atingidas, e quando em determinado mês se apresenta um declínio nas vendas, são realizadas reuniões uma vez ao mês e oferecidos benefícios no salário para aqueles que se dedicarem mais. E por fim, na Empresa 4 a meta é estabelecida conforme o resultado do ano anterior, e que dificilmente a meta muda de mês a mês, a não ser quando o funcionário consegue dobrar meta estipulada, sendo identificada a necessidade de aumento. No entanto, a empresa não possui benefícios concretos para metas alcançadas no mês, mas apenas uma comissão sobre um determinado produto vendido, independente de a meta ser atingida ou não.

Portanto ao final das discussões sobre as lideranças á sinalizar claros de gaps envolvidas na liderança, pois as empresas não focam em melhorar os funcionários já instalados na empresa e nem capturar novos perfis, com isso acabam, sobrecarregando o líder e mascarando as falhas, prolongando um futuro problema sobre gestão de pessoas ,os perfis de liderança vive em constante mudança e para isso temos que estar preparados para conseguir captar as novas mudanças, reduzir os custos dos envolvidos, capturas pessoas com capacidade de enxergar os problemas e resolver de acordo com a real situação das empresas e possíveis aumento de visão de estratégia no mercado.

Nesse sentido, a busca por resultados está diretamente ligada à satisfação do funcionário no ambiente de trabalho, seja no âmbito pessoal quanto profissional e financeiro, sendo observados diferentes fatores entre as empresas abordadas, com destaque principalmente para as recompensas e benefícios oferecidos. No entanto, vale destacar que as atitudes e o desempenho positivo no trabalho não se resumem apenas na oferta de recompensas (salários e benefícios), mas também em oportunidades de crescimento (programas de desenvolvimento, oportunidades de promoção), em um relacionamento interpessoal entre supervisores e colegas saudável, em boas condições físicas de trabalho, segurança e conforto, entre outras características, conforme destacam Abelha et al (2018).

5. Considerações Finais

Conforme foi abordado neste estudo, a liderança tem como atividade influenciar, dirigir, orientar e influenciar pessoas para o alcance de objetivos traçados em que envolvam uma equipe ou grupo. O processo de liderança envolve a capacidade técnica do indivíduo que representa o líder em coordenar a equipe para o alcance dos resultados.

Como objetivo deste trabalho, procurou-se abordar as principais dificuldades encontradas pelas pessoas em cargos de liderança em coordenar pessoas em empresas familiares e de pequeno porte. Nota-se que os gestores instalados nas empresas apresentam um bom desempenho no seu papel de líder, entretanto existem falhas ao se posicionar diante da equipe, buscar um conhecimento além do cargo que ocupam e treinar a equipe para o trabalho em grupo, pois um dos grandes desafios é modificar aqueles funcionários com pensamento conservador e que possuem anos de empresa a buscar novos conhecimentos e sair da rotina, e que estes, por muitas vezes, não são capacitados, mas desempenho um bom trabalho profissional.

Nesse sentido, a pesquisa demonstra, a partir da percepção de alguns profissionais, a falta de qualificação e treinamento para o desenvolvimento da função e comando das equipes para execução de tarefas e crescimento profissional, sendo que treinamento, capacitação, e educação continuada são extremamente importantes tanto para o desenvolvimento profissional quanto pessoal do líder, e através de suas habilidades impulsionar o

comprometimento e a satisfação dos funcionários, e consequentemente o alcance das metas, favorecendo a motivação e envolvimento dos funcionários em todo o processo.

Outro aspecto observado pela pesquisa se refere a dificuldades em que algumas empresas apresentam quanto ao desenvolvimento da liderança e de suas equipes, o que dificulta a integração e o desenvolvimento das mesmas, além de reduzir as oportunidades de carreira na empresa, como também a satisfação do funcionário no ambiente de trabalho, com destaque principalmente para as recompensas e benefícios oferecidos, uma vez que as atitudes e o desempenho positivo no trabalho não se resumem apenas na oferta de recompensas (salários e benefícios), mas também em oportunidades de crescimento, um bom relacionamento interpessoal entre supervisores e colegas, e boas condições físicas de trabalho, segurança e conforto, entre outras.

Referências

- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.
- BURINI, E. R. V.; PINHEIRO, A. C. F. B. P.; VIEIRA, J. L. Gestão com pessoas como instrumento de aprimoramento profissional. In: **XXXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia - COBENGE**, 2006, Passo Fundo. Anais... Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006.
- CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. **XVII Semead – Seminários em Administração**, nov. 2015.
- CANDELORO, Raul. 8 características de um líder de vendas de sucesso. **VendaMais**, Curitiba, 229. ed., p. 06 - 07, maio 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. Princípios da Administração - o Essencial Em Teoria Geral da Administração. 2^a ed, São Paulo: Manole, 2012.
- DALLABONA, L. F.; NARDELLI, L. T.; FERNANDES, A. R. V. Estilos de liderança predominantes em uma rede de supermercados do sul do Brasil. **Sinergia**, v. 22, n. 1, p. 37-50, 2018.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 7^a ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. Rio de Janeiro: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.
- FRANCO, M. M. S.; HASHIMOTO, M. Liderança empreendedora e práticas de Gestão de Pessoas: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 104-128, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1^a ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GOES, G. A.; LOPES FILHO, J. G. A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram. Araçatuba: CONVIBRA, 2014.

LAKATOS, E. M. M. de; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. 5^a Ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MAGALHAES FILHO,O.V. de;PEREIRA, V. da C.Gestão de pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN** - Dourados - MS, vol. 01, n. 04, p. 115-125, jan-jul 2013.

MARTINS, R. **Reflexões do Mundo Corporativo**. 2^a ed. São Paulo: Scortecci, 2010.

MUZZIO, H.Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017.

NEVES, M. L. T. A liderança nas organizações: Um estudo de caso no frigorífico Minerva. In: **IV Congresso de Administração do Sul de Mato Grosso – CONASUM**, Rondonópolis – MT, v. 01. p. 01-07, 2016.

NOGUEIRA, M. L. O.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. D. S. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 2, p. 707-736, 2015.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 45, p. 78-102, 2016.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Liderança e Reações Individuais à Mudança Organizacional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 2, p. 1-19, 2018.

REIS, T. A.; BRUGNEROTTO, T. D. R.; SEVILHA, I. C.; CREMONEZI, G. O. G.; OSWALDO, Y. C. Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 1, p. 128-138, 2018.

SALVADOR, Danuza Aieta. **Qualidade de vida no trabalho: o rh como agregador dentro da empresa**. Tese de Doutorado. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

SGANDERLA, E. F.; BOHNENBERGER, M. C.; BESSI, V. G.; SCHMIDT, S. Geração Y: expectativas de estilo de liderança e satisfação no ambiente de trabalho. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 4, n. 1, p. 19-35, 2016.

SILVA, M. M. B.; NASCIMENTO, E. M.; CUNHA, J. V. A. Satisfação dos Funcionários e Estilos de Liderança: Existe uma Relação?. **Revista Capital Científico -Eletrônica** v. 15, n. 4, p. 71-89, 2017.

STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; GONÇALVES, D. M.; VALORI, L. C. Liderança orientada para resultados: um estudo de múltiplos casos em instituições financeiras. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 6, n. 1, p. 199-222, 2008.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J.J. Liderança nas organizações. In: **XX Encontro Nacional de Ensino, Pesquisa e Extensão**, Presidente Prudente, v. 12, p. 86-93,19 a 22 de outubro, 2015.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Manufatura Enxuta na América Latina: Revisão sistemática do estado da arte do tema e proposta de agenda futura

Adriano Alves Teixeira

Moliana Porato dos Santos

Resumo

O objetivo principal deste trabalho é levantar o estado da arte do tema produção enxuta na América Latina. Para tanto, foi realizado um levantamento de todos os artigos que tratavam do assunto na base de dados do Scopus. Como resultados foram encontrados 33 artigos que mencionavam o tema e a partir de suas análises identificou-se os principais temas abordados e sugeriu-se uma agenda de pesquisas futuras.

Palavras-chave: Desempenho operacional, Produção enxuta, Vantagem competitiva.

1 Introdução

Uma nova ideia, um novo conceito surge devido a mudanças, onde os velhos hábitos já não cabiam mais para aquela época, práticas, modelos de gestão, tudo tende a se desenvolver com o passar dos anos, foi assim que começou a se pensar em produção enxuta, que pode ser denominado manufatura enxuta (*lean manufacturing*). Consolidando sua existência a partir da década de 1950, na indústria automobilista, quando as ideias convencionais de produção em massa já não pareciam ser o suficiente para atender as novas demandas de mercado (WOMACK, JONES, ROSS, 2004).

Mas foi através de sua representação nos meios de administração japonesa que, em 1995, a produção enxuta teve seus conceitos adaptados no Brasil, trazidos pela Ford, que já vinha passando por uma reestruturação do seu modelo administrativo. Porém, a indústria japonesa já utilizava os princípios de produção enxuta antes deles começarem efetivamente a serem reconhecidos, com os pioneiros de produção *lean*, como Taiichi Ohno, mas não deixando de reconhecer a importância que o taylorismo teve até para os mesmos (AQUINO, MATTAR, 1998; DENNIS, 2008).

O sucesso das práticas enxutas no sistema japonês chamou a atenção para seu estudo, a manufatura enxuta visa vantagens de mercado, principalmente se tratando de redução de custos e concorrência, levando a empresa que a adota a buscar a eficiência da produção.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Muito se fala da sua quebra aos paradigmas do sistema Ford, pois seus princípios eram totalmente contrários aos da Toyota, que também é uma representante do surgimento dessa nova filosofia (BARROS, OLIVEIRA, ABRAHIM, 2010).

Com os vários benefícios proporcionados por esse sistema, como a eliminação de desperdícios, redução de custos e valorização da vontade do cliente, que acaba alimentando a competitividade produtiva do mercado, esse conceito torna-se cada vez mais procurado, como por exemplo, no setor de maquinário agrícola brasileiro (VALÉRIA-SILVA, RENTES, 2004).

O modelo de produção enxuta é um conjunto de práticas promissoras aos olhos dos estudiosos, pois podem conferir maior otimização operacional para uma empresa, entretanto, falta reconhecimento por parte de alguns gestores para ocorrer a prática, principalmente nos países subdesenvolvidos, como o Brasil (FRIEL, VILLECHENON, 2018).

No entanto, pesquisas sobre o sistema de produção enxuta na América Latina ainda são escassas, principalmente pela dificuldade do trabalho acadêmico científico, que inclui a falta de acesso a informações sobre empresas que o adotam (SAURIN, FERREIRA, 2008).

Em países de economia emergentes, como Brasil, Argentina e Romênia, a adoção das técnicas de produção enxuta, apesar de sua popularização crescente, ainda ocorre de maneira lenta, pois as condições das mesmas não favorecem sua implementação. No Brasil, isso ocorre devido à maior preocupação por sistemas de produção moderna, mesmo que isso acabe negligenciando os princípios da produção enxuta, pela falta da real compreensão desta ferramenta. Embora as empresas brasileiras, ainda que de forma indireta adotem suas práticas, ainda estão longe de descobrir o segredo de sucesso da Toyota, que envolve mais um conhecimento da cultura *lean* do que a prática em si (GLASER-SEGURA, PEINADO, GRAEML, 2011).

Sendo assim, a dificuldade de adaptação é relativamente alta em muitas empresas. As maiores dificuldades se encontram na aplicação correta das práticas, ou mesmo em definir quais práticas seriam necessárias naquela organização, ou até qual delas aplicar primeiro (SAURIN, RIBEIRO, MARODIN, 2010).

Neste contexto, o objetivo deste estudo é realizar um levantamento do estado da arte do tema “Produção Enxuta” na América Latina com o intuito de descobrir suas lacunas e, em seguida, escrever uma agenda de pesquisas futuras que possa auxiliar governos, gestores, organizações e academia a direcionarem seus trabalhos e estudos.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Para tanto, esse trabalho está assim estruturado: além desta introdução, a seção 2 de fundamentação teórica, trará a ideia de estudiosos para o embasamento do tema. A seção 3 refere-se aos procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, a seção 4 os Resultados e a seção 5 as considerações finais.

2 Fundamentação conceitual

2.1 Produção Enxuta

Segundo Danieli-Silva, Souza e Anderson-Silva (2014) a superprodução, produtos defeituosos, transportes em excesso, esperas, entre outros, são procedimentos que resultam em desperdício. Dentro da produção enxuta existem diversas ferramentas determinadas a conter essas perdas. Sendo assim, o principal objetivo é excluir atividades e procedimentos que não acrescentam valor ao resultado final do produto (NAWANIR, FERNANDO, TEONG, 2018).

Porém, a maioria das organizações tem como características modelos complexos de sistemas, e a produção enxuta vem justamente para acabar com os mesmos, que trazem grandes falhas na área sócio técnica (SOLIMAN, SAURIN, ANZANELLO, 2018).

Um estudo feito por Jabbour et al. (2013, p. 845) mostra as “principais práticas e características associadas à produção enxuta”, listadas no quadro abaixo:

Práticas e Características	Descrição
Melhoria contínua	Busca a contínua melhoria incremental em qualidade, custo, entrega e projeto.
Just in Time	Busca o fluxo contínuo da produção.
Kanban	Sistema de cartões para criar um fluxo puxado.
Desenvolvimento/collaboração de fornecedor	Atividades voltadas a desenvolver relacionamento com fornecedor a fim de obter sua colaboração.
5S	Uma forma de gestão visual destinada a reduzir a desordem e a ineficiência nos ambientes produtivo e administrativo.
Manutenção produtiva total	O objetivo é melhorar a confiabilidade e a capacidade das máquinas por meio de regimes periódicos de manutenção.
Redução de lote/redução de estoque	Formação de pequenos lotes de produção para reduzir o estoque em processo e aumentar a variedade.
Funcionário multifuncional/ envolvimento no processo	Desenvolvimento das habilidades dos funcionários e estímulo à autonomia para evitar falhas ao longo do processo.
Círculos de melhoria – Kaizen	Promoção de discussões sistemáticas entre operadores e gestores a fim de promover a melhoria incremental contínua.

Quadro 1: Principais práticas e características da produção enxuta.

Fonte: Jabbour et al. (2013)

Sabe-se que um dos problemas de sua implementação, muitas vezes, é não saber quais práticas devem ser aplicadas primeiro, Glaser-Segura, Peinado e Graelm (2011) dizem que a melhoria continua (*kaizen*), é uma das formas mais viáveis para uma empresa elevar sua competitividade, sem grandes investimentos, constatando que quando os gestores passam a ter



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

um conhecimento mais amplo sobre a filosofia *kaizen*, há uma aceitação maior sobre sua relevância, ou seja, é importante o incentivo ao conhecimento dessa ferramenta. Entretanto, para Danieli-Silva, Souza e Anderson-Silva (2014) o primeiro passo para a implantação da produção enxuta em uma empresa, é adotar a ferramenta 5S.

Saurin, Ribeiro e Marodin (2010), mostram que uma das razões que dificultam a implantação da produção enxuta é a relutância das pessoas às mudanças que esta implica. É notável também que os gerentes apresentem entendimentos equivocados a respeito dessa filosofia. Visto que a mentalidade enxuta requer uma quebra aos sistemas convencionais, o que requer uma mudança não apenas da mentalidade, mas de cultura, no que se diz respeito aos hábitos da organização.

Assim, para que possa haver clareza na hora da implementação das práticas da produção enxuta, o líder precisa reimplementar também os aspectos socioculturais da organização, caso contrário, haverá uma divergência entre as práticas os costumes da empresa (TORTORELLA, GIGLIO, LIMON-ROMERO, 2018).

De acordo com Nawair, Fernando e Teong (2018), para que a produção enxuta obtenha êxito na produtividade, é preciso que o sistema seja implementado de forma completa (inteiro), ele não pode ser fragmentado. Ou seja, as práticas se relacionam entre si e para que a organização obtenha sucesso elas não podem ser selecionadas e aplicadas paralelamente.

Outro grande problema é a falta de informação sobre esse conceito, seria de extrema importância a disponibilização de informações pelas empresas que adotaram o sistema de produção enxuta, como dados comparativos de informações sobre o quadro antigo e atual da mesma, pois a falta de material limita o estudo sobre essa filosofia (BARROS, OLIVEIRA, ABRAHIM, 2010).

Tortorella, Vergara e Ferreira (2017) dizem que para a produção enxuta ser implantada com sucesso, é preciso estudar as medidas sócio técnicas e ergonômicas da empresa, para só então ocorrer a mudança e solução dos problemas. Assim, para que os gestores consigam implantar esse modelo de produção, é preciso que os diretores responsáveis pela empresa busquem a eficiência e o sucesso financeiro (ALHURAISH, ROBLEDO, KOBI, 2017).

Para Alhuraish, Robledo e Kobi (2017), várias empresas já adotaram o modelo de produção, mesmo que ele implique em gastos na hora das mudanças, o que pode ser listado como um ponto de dificuldade para muitas organizações. Transformações essas que podem



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

ser físicas e culturais, tendendo a serem radicalmente mudadas (MEDEIROS, SANTANA, GUIMARÃES, 2017).

A liderança e a cultura são os principais fatores que comprometem o sucesso da instalação da produção enxuta no Brasil. Há muita resistência no que se refere às mudanças, os funcionários sentem-se inseguros em relação ao aprendizado dessas práticas. Outro ponto negativo, que se relaciona a liderança, é o descomprometimento por parte da alta gestão quanto aos procedimentos de implante, pois os líderes devem exercitar essa filosofia e saber estimular seu pessoal, fazendo com que todos se envolvam, o que não acontece nas organizações (ALBUQUERQUE, 2008; DA JUSTA, 2014).

Um estudo feito por Saurin, Ribeiro e Marodin (2010, p. 832) comparando os processos de adoção da produção enxuta de empresas nacionais e internacionais, mostra que:

Em relação ao recebimento de treinamentos internos na empresa acerca do tema nos últimos dois anos, 69,4% ($n = 34$) dos respondentes relataram ter tido essa oportunidade, sendo que não houve grande diferença entre as respostas dos brasileiros (67,6% tiveram treinamento) e as respostas dos estrangeiros (73,3% tiveram treinamento). Foi citada uma ampla variedade de modalidades de treinamento, desde cursos com 80 horas de duração ministrados por empresas de consultoria especificamente para o pessoal da empresa, até a participação em eventos *kaizen* ou aplicações de mapeamento de fluxo de valor nas respectivas empresas. Cerca da metade dos respondentes (51%, $n = 25$) também participou de eventos externos (por exemplo, seminários, congressos e palestras) sobre PE nos últimos dois anos. Dentre os brasileiros, 47,1% ($n = 16$) participaram de tais eventos, sendo que 60% ($n = 9$) dos estrangeiros fizeram o mesmo.

Através de estudos como este, observa-se que as empresas que demonstram uma cultura organizacional melhor desenvolvida, têm mais êxito na implantação da produção enxuta, ressaltando também que é preciso que haja um desenvolvimento da “mentalidade enxuta” por parte dos funcionários, isto é, não basta que sejam apenas treinados nas ferramentas, os mesmos precisam conhecer a filosofia. A motivação e o incentivo são fatores cruciais para desenvolver o comprometimento dos colaboradores e uma eficiente cultura organizacional (PAOLI, CEZAR, SANTOS, 2016; SOUZA, ALVES, MESSIAS-SILVA, 2010).

Neste contexto, estudos relacionados a produção enxuta ainda devem ser realizados, pois são de extrema importância para que ela seja melhor aplicada dentro das organizações, assim como para trazer mais clareza sobre esta teoria e seu desenvolvimento (WICKRAMASINGHE, VATHSALA, WICKRAMASINGHE, 2017).

3 Aspectos metodológicos



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Nesta Seção, expõem-se os princípios metodológicos utilizados e os processos de recolha das informações.

3.1 Classificação de pesquisa

Esta pesquisa constitui-se da tática da pesquisa bibliográfica, a qual consiste em um procedimento que dá ao pesquisador uma perspectiva na procura de uma resposta para seu problema de pesquisa (SASSO e TAMASO, 2007). Segundo Andrade Marconi e Lakatos (2007), essa metodologia permite analisar todos os artigos encontrados e detectar quais os comentários que estão sendo realizados sobre o tema da pesquisa.

3.2 Procedimentos Operacionais da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no dia 12 de abril de 2018, na base de dados Scopus. A primeira palavra-chave para o desenvolvimento da pesquisa foi “Lean Manufacturing” em que obteu-se como resultado 3.546 artigos. Posteriormente filtrou-se os resultados da busca limitando em: artigos, revisões e artigos de in press, assim, o número de artigos encontrados foi para 2,070. Na sequência foram utilizados filtros para que a pesquisa fosse limitada a trabalhos realizados na América Latina, neste sentido, os seguintes filtros foram aplicados aos 2070 artigos encontrados: “LatinAmerica” onde foram encontrados 10 artigos; “South America” encontrado 1 artigo; “Brasil” foi encontrado 27 artigos e “Brazil”, 156 artigos.

A segunda palavra-chave utilizada “LeanProduction”, rendeu 3.428 artigos sobre a área. Utilizando a mesma sequência dos filtros acima obteu-se: artigos, revisões e artigos in press, 1.893 artigos; “LatinAmerica”, 18 artigos; “South America”, 2 artigos; “Brasil”, 27 artigos e “Brazil”, em que foram encontrados 171 artigos.

Ao final, após as exclusões de artigos repetidos restaram 198 artigos dos quais conseguiu-se baixar 118 artigos, pois 80 tinham acesso restrito. Dentre esses 118 artigos todos foram lidos e analisados e chegou-se ao número final de 33 artigos que realmente tinham haver com o propósito da pesquisa.

4 Resultados da pesquisa



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Como mencionado na seção anterior, foram encontrados somente 33 artigos que tratavam do tema e relacionados a pesquisas realizadas em países da América Latina, foram encontradas pesquisas. Sendo assim, segue as principais contribuições/resultados destes trabalhos:

- A importância da liderança e da questão cultural em todo o processo de implantação e manutenção de um sistema de produção enxuta;
- Os benefícios da implantação da produção enxuta: redução da diversidade de comportamentos, crenças, redução do número de funcionários, aumentou a riqueza e a frequência de interações e a diversidade funcional, melhorou a organização de todas as áreas e melhoria no combate de diversos desperdícios;
- A influência positiva da produção enxuta no desempenho operacional e ambiental;
- Os benefícios ocasionados pela implantação da produção enxuta eram maiores quando vinham associados a práticas que envolviam clientes e fornecedores (cadeia de suprimentos);
- As principais barreiras/riscos a implantação da produção enxuta nas organizações;
- A complementariedade entre a produção enxuta e a abordagem Six Sigma;
- Há maior implantação da produção enxuta em empresas multinacionais do que em empresas brasileiras;
- A influência/contribuição da área de recursos humanos para a implantação da produção enxuta; e
- Comparação entre a teoria das restrições e a manufatura enxuta colocando-as como abordagens complementares.

5 Considerações finais

O objetivo principal desta pesquisa foi levantar o estado da arte do tema produção enxuta em países da América Latina. Assim, encontrou-se apenas 33 pesquisas realizadas. Portanto, muito a de se avançar sobre o tema na América Latina com o propósito de nortear empresas, gestores, a academia e governos em ações e políticas que contribuam com práticas mais eficientes de produção enxuta para um melhor desempenho operacional das organizações. Assim, sugere-se como agenda de pesquisas futuras, por exemplo:

- Verificar, empiricamente, a relação entre a manufatura enxuta e outros conceitos como: desempenho financeiro, e mercadológico;



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

- A influencia da produção enxuta no desempenho operacional e ambiental de empresas de outros setores industrias que não o automotivo e autopeças;
- Entender “como” e “por quê a liderança e a cultura organizacional influenciam a implantação da produção enxuta; e
- Identificar quais são as práticas associadas a produção enxuta que mais influenciam o desempenho operacional e ambiental.

Como limitações desta pesquisa pode-se citar a utilização de apenas uma base de dados (Scopus) para o levantamento do estado da arte do tema na América Latina o que não garante que existam apenas 33 artigos que abordem o tema produção enxuta em países da América Latina.

Referências

ALBUQUERQUE, T. P. *Manufatura enxuta*: Dificuldades identificadas para implantação em indústrias de manufatura. 2008. 95 f. Dissertação (Mestrado em Profissional em Administração como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração) - Escola de Administração - Universidade Federal da Bahia, Salvador, BH, 2008.

ALHURAISH, I.; ROBLEDO, C.; KOBI, A. A comparative exploration of lean manufacturing and six sigma in terms of their critical success factors. *ElsevierLtd*, v. 164, n. 2, p. 325-337, 2017.

DA JUSTA, M. A. O. Fatores críticos de sucesso para a implementação da manufatura enxuta. *Revista Gestão Industrial*, v. 10, n. 2, p. 305-325, 2016.

DA SILVA, D. T. R.; DE SOUZA, R.; DA SILVA, A. Aplicabilidade da Filosofia Lean Manufacturing nas organizações: produção enxuta. *Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, v. 1, n. 1, p. 63-69, 2014.

DE AQUINO, P.; MATTAR, F. N. A produção enxuta no brasil: o caso FORD. *Revista de Negócios*, v. 3, n. 4, p. 19-33, 2007.

DE BARROS, L. C.; DE OLIVEIRA, M. B.; ABRAHIM, G. S. A produção enxuta como vantagem competitiva:um estudo de caso do setor automobilístico. In: XXX ENCONTRO



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2010, São Carlos. *Anais*

eletrônicos... São Carlos: Enegep, 2010. Disponível em:

<www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_119_776_15912.pdf>. Acesso: 14 de abril de 2018.

DE PAOLI, F. M.; CEZAR, W.; SANTOS, J. C. S. Implantação da manufatura enxuta e a cultura organizacional: estudo de múltiplos casos. *Exacta*, v. 14, n. 1, 49-69, 2016.

DE SOUZA, J. P. E.; ALVES, J. M.; SILVA, M. B. O papel da motivação e da cultura organizacional como suporte à manufatura enxuta e seis sigma. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2010, São Carlos. *Anais eletrônicos...*

São Carlos: Egenep, 2010. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_125_808_15378.pdf>. Acesso: 14 de abril de 2018.

Dennis, P. *Produção lean simplificada*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da Pesquisa Científica*. 2002. 127 f. Dissertação (Especialização em Comunidades Virtuais de Aprendizagem - Informática Educativa) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, 2002.

FRIEL, Daniel; DE VILLECHENON, Florence Pinot. Adapting a Lean Production Program to National Institutions in Latin America: Danone in Argentina and Brazil. *Journal of International Management*, 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. 1 ed. Rio Grande do Sul: Plageder, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas SA, 2008.

GLASER-SEGURA, D. A.; PEINADO, J.; GRAEML, A. R. Fatores influenciadores do sucesso da adoção da produção enxuta: uma análise da indústria de três países de economia emergente. *Revista de Administração-RAUSP*, v. 46, n. 4, p. 423-435, 2011.

JABBOUR, A. B. L. S.; TEIXEIRA, A. A.; FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Análise da relação entre manufatura enxuta e desempenho operacional de empresas do setor automotivo no Brasil. *Revista de Administração*, v. 48, n. 4, p. 843-856, 2013.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

MEDEIROS, H. S.; SANTANA, A. F. B.; GUIMARÃES, L. S. The use of costing methods in lean manufacturing industries: a literature review. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 2, p. 395-406, 2017.

NAWANIR, G.; FERNANDO, Y.; TEONG, L. K. A Second-order Model of Lean Manufacturing Implementation to Leverage Production Line Productivity with the Importance-Performance Map Analysis. *Global Business Review*, 2018.

SAURIN, T. A.; FERREIRA, C. F. Avaliação qualitativa da implantação de práticas da produção enxuta: estudo de caso em uma fábrica de máquinas agrícolas. *Gestão e produção*, vol. 15, n. 3, p. 449-462, 2008.

SAURIN, T. A.; RIBEIRO, J. L. D.; MARODIN, G. A. Identificação de oportunidades de pesquisa a partir de um levantamento da implantação da produção enxuta em empresas do Brasil e do exterior. *Gestão e produção*, vol. 17, n. 4, p. 829-841, 2010.

SILVA, V. C. O.; RENTES, A. F. A importância da produção enxuta nas empresas brasileiras do setor agroindustrial. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004, Florianópolis. *Anais eletrônicos...* Florianópolis: Egenep, 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0103_1915.pdf> Acesso: 14 de abril de 2018.

SOLIMAN, M.; SAURIN, T. A.; ANZANELLO, M. J. The impacts of lean production on the complexity of socio-technical systems. *International Journal of Production Economics*, v. 197, p. 342-357, 2018.

TORTORELLA, G. L.; GIGLIO, R.; LIMON-ROMERO, J. Supply chain performance: how lean practices efficiently drive improvements. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2018.

WICKRAMASINGHE, D.; WICKRAMASINGHE, V. Effects of perceived organisational support on participation in decision making, affective commitment and job satisfaction in lean production in Sri Lanka. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 23, n. 2, p. 157-177, 2012.

Womack, P. J.; Jones, D. T.; Roos, D. *A máquina que mudou o mundo*. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**MATERIAIS NÃO COMERCIALIZADOS EM UMA COOPERATIVA****DE RECICLAGEM**

Geraldino Carneiro de Araújo

Mariana Aparecida Pascui

1. Introdução

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) considera que resíduos sólidos são materiais proveniente de ações humanas, a destinação de materiais recicláveis deve ser priorizada a catadores de materiais recicláveis organizados em associações ou cooperativas (BRASIL, 2010). A cooperativa de reciclagem é a maneira de formalização do trabalho de catador autônomo e uma inclusão social (GODOY, 2005), uma vez que, o cooperativismo incentiva o trabalho em parceria (MAZZEI; CRUBELLATE, 2011). Os materiais recicláveis comercializados com maior facilidade são: papel, plástico fino e duro; papelão; metal ferroso e não ferroso e vidro (MELO; BARROS; FERNANDES, 2011). Um problema observado é que alguns materiais que chegam as cooperativas de reciclagem não são comercializados, isto ocorre devido a diversos motivos e geram problemas para a gestão. Sendo assim, o objetivo do trabalho é analisar os materiais não comercializados de uma cooperativa de reciclagem.

2. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva com uma abordagem qualitativa. A pesquisa exploratória tem por objetivo analisar áreas pouco estudadas e sistematizadas (VERGARA, 2009). A pesquisa descritiva analisa todos os itens que determinaram o resultado final (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A abordagem qualitativa tem o objetivo de captar todo tipo de informação por meio de entrevistas e observações, procurando saber a origem da situação do indivíduo com o objeto (COOPER; SCHINDLER, 2011). Foi realizado um estudo de caso na Cooperativa Recicla Paranaíba (COOREPA), segundo Vergara (2009), estudo de caso o modo de se obter os dados de forma profunda e detalhada em uma ou poucas unidades. O período de observação foi de agosto a novembro de 2018 e a entrevista não estruturada foi realizada a com a Diretora Presidente. Para o tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, que para Vergara (2009), é a forma técnica de analisar os dados que tende a identificar o assunto que está sendo estudado.

3. Resultados e Discussões

A COOREPA é uma cooperativa de materiais recicláveis que atua desde 2010 na separação, triagem, prensagem e comercialização de papel, papelão, embalagens e materiais de plástico, ferro, cobre e sucata. Atualmente os materiais são entregues pela coleta seletiva realizada pela Prefeitura Municipal de Paranaíba, que se responsabiliza em executar a coleta de resíduos no município. De acordo com a PNRS, o poder público tem a responsabilidade pela coleta seletiva que introduz a recuperação, a reciclagem, o tratamento e uma correta destinação final para os resíduos sólidos (BRASIL, 2010), sendo assim, desde 2017, a Prefeitura faz coleta seletiva e destina os materiais para a COOREPA. Uma vez que, a coleta seletiva é um meio de minimizar os prejuízos causados no meio ambiente, gerar renda e também, promover a inserção social (SANTOS et al, 2017). Dos materiais que chegam à cooperativa existem alguns que não são comercializados: materiais orgânicos; vidros; restos de madeiras e materiais termorrígidos.

Antes de especificar cada um desses materiais, é importante ressaltar os aspectos da coleta seletiva realizada no município. Em Paranaíba-MS a coleta é realizada pela Prefeitura e o trabalho é realizado por albergados. Os albergados não receberam nenhum tipo de treinamento para a coleta seletiva e recolhem os resíduos sólidos que as pessoas colocam nas ruas. Destaca-se que existe pouca divulgação da coleta seletiva e não há efetiva educação ambiental que envolva a população a separar previamente os resíduos nos domicílios, empresas, comércios, prestadores de serviços e indústrias. É importante ressaltar que de acordo com a Política Nacional da Educação Ambiental – PNEA (BRASIL, 1999), o poder público tem o dever de desenvolver políticas públicas que promovam a educação ambiental e, consequentemente, gerem conservação, recuperação, e melhora do meio ambiente. Sendo que, a educação ambiental no município é essencial para a resolução dos problemas, uma vez que, é a relação com o meio ambiente e o modo para a conscientização do mesmo (DIAS, 2004).

Retomando os materiais não comercializados pela cooperativa estudada são:

1) Materiais orgânicos: Com a falta de uma educação ambiental adequada, voltada para a separação dos materiais recicláveis, os moradores de Paranaíba-MS não fazem a segregação dos materiais, sendo assim, em meio aos resíduos recicláveis se encontram os resíduos orgânicos e outros materiais. Outro problema abordado é o armazenamento desses resíduos orgânicos em seu local de produção e isto gera a produção de vetores (ratos, baratas e

escorpiões, principalmente). A responsabilidade pela coleta desses materiais é da Prefeitura, que por vezes, não faz uma coleta frequente e os materiais se amontoam na cooperativa. Para solucionar o problema seria viável uma educação ambiental qualificada no município. Uma vez que, a educação ambiental é desenvolvida para que haja consciência populacional de forma que resulte em uma hierarquia de ações: não geração de resíduos sólidos, a redução, a reutilização desses resíduos e a sua reciclagem (BRASIL, 2010). Seria viável também, aplicar o método de compostagem que causa a estimulação da decomposição dos resíduos orgânicos, no entanto a cooperativa estudada não tem espaço e interesse no momento.

2) Vidros que podem ser comercializados: O problema com os vidros que podem ser comercializados (basicamente garrafas) diz respeito à falta de compradores na cidade. A COOREPA tem seguido o que foi combinado com a Prefeitura: “*separar os resíduos que não são recicláveis ou que não possuem compradores na cidade para que ocorra a retirada desses materiais uma vez por semana*” (Diretora Presidente). Porém, a Prefeitura só recolhe os vidros que podem comercializados quando é preciso viajar para cidades vizinhas com assuntos relacionados à própria Prefeitura. Assim, não ocorre à comercialização dos vidros, não há regularidade de coleta e entrega desse material. A solução seria a coleta regular e a comercialização das garrafas de vidro. Para Demajorovic et al (2014) o vidro comercializado pode ser totalmente reaproveitável, ao ser reutilizado como matéria-prima para fabricação de garrafas iguais, além de atender a finalidade, diminui seu impacto ambiental, no entanto, o vidro tem baixo preço de mercado, fragilidade no manuseio, podendo causar possíveis cortes.

3) Vidros não comercializados: A cooperativa ainda recebe vidros não comercializados (vidros temperados, geralmente vidros de portas e janelas). A ideia para esse material é que a Prefeitura faça seu descarte de uma maneira ambientalmente adequada. Outra proposta seria buscar parcerias no município, para que houvesse a implantação do uso do vidro moído como agregado fino na fabricação de concretos, promovendo assim uma opção para reutilização do vidro, como areia moendo o vidro (LÓPEZ; AZEVEDO; BARBOSA NETO, 2005).

4) Restos de madeira: Chegam na cooperativa restos de móveis. Segundo Morand (2016) a destinação prevista para a madeira é a incorporação, sendo reaproveitada para a construção de novos móveis. O correto seria firmar parcerias com empresas que recolhessem esses restos de madeira para justamente reaproveitá-los. Há também restos de móveis de materiais derivados da madeira, tal como placas de compensado. Seria viável que a Prefeitura estabelecesse contato com madeireiras que comercializam painéis produzidos por placas de compensado.

5) Materiais termorrígidos: Esse tipo de material é também é encontrado na cooperativa.

Segundo Nascimento e Araujo (2011), existem variados tipos de plásticos, o termorrígido é aquele plástico que não derrete e não pode ser mais moldado. Esse material pode ser pulverizado e aproveitado como carga ou queima para recuperação de energia.

A gestão de uma cooperativa de reciclagem, com base nos preceitos da economia solidária, enfrenta uma série de desafios, o trabalho explorou a problemática dos materiais não comercializados.

4. Conclusões

Na pesquisa foram identificados materiais não comercializados pela COOREPA. Foi identificada a falta de educação ambiental na sensibilização das pessoas para a devida separação de materiais e destinação a coleta seletiva, considera-se este o principal enfoque que é necessário para iniciar a solução do problema - materiais não comercializados na cooperativa. Assim, é interessante a Cooperativa procurar novos compradores para os materiais (vidros/garrafas, restos de madeira) para gerar renda para os cooperados; acionar parceiros para a destinação dos vidros temperados (Prefeitura) e materiais termorrígidos (empresa que utilize como insumo) e pensar em estruturar ou apoiar a compostagem de materiais orgânicos para a produção de adubos.

É evidente o papel da Prefeitura na gestão dos resíduos sólidos do município, priorizando a cooperativa de reciclagem como o destino principal dos materiais recicláveis, de modo a dar uma destinação correta e gerar renda para os envolvidos. A Cooperativa precisa estruturar sua gestão, neste caso, principalmente em relação a parcerias e aos compradores de materiais. Entretanto, como a Cooperativa tem como prioridade máxima a venda dos materiais para a geração de renda para os cooperados, isto faz sentido, uma vez que são pessoas que precisam deste rendimento, mesmo que a renda seja baixa.

Para trabalhos futuros seria interessante um levantamento quantitativo dos materiais não comercializados em termos de volume e preço de venda, vinculados a um projeto de extensão que pudesse auxiliar a cooperativa a comercializar esses materiais. Este estudo se limita a realidade da COOREPA e os dados não podem ser generalizados.

Referências

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Lei n. 9.795, de 27 de abril de 1999.** Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras

providências.

BRASIL. Política Nacional de Resíduos Sólidos. **Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 25 de fevereiro de 2019.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DEMAJOROVIC, J.; CAIRES, E. F.; GONÇALVES, L. N. S.; SILVA, M. J. C. Integrando empresas e cooperativas de catadores em fluxos reversos de resíduos sólidos pós-consumo: o caso Vira-Lata. **Cadernos Ebape.** Br, v. 12, p. 513-532, 2014.

DIAS, G. F. **Educação ambiental:** princípios e práticas. 9. ed. São Paulo: Gaia, 2004.

GODOY, T. M. P. **O espaço da produção solidária dos catadores de materiais recicláveis: usos e contradições.** 150f. 2005. Dissertação (Mestrado em Geografia) Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade do Estadual Paulista, Rio Claro, 2005.

LOPEZ, D. A. R.; AZEVEDO, C. A. P.; BARBOSA NETO, E. S. Avaliação das propriedades físicas e mecânicas de concretos produzidos com vidro cominuído como agregado fino. **Cerâmica,** São Paulo, v. 51, n. 320, p. 318-324, dez. 2005.

MAZZEI, B. B.; CRUBELLATE, J. M. Autogestão em empreendimentos econômicos solidários: um estudo comparativo de casos em cooperativas de reciclagem de lixo de Maringá-PR. **Revista Inteligência Organizacional,** v. 1, n. 1, p. 1-19, 2011.

MELO, Â. C. A.; BARROS, M. V. F.; FERNANDES, F. Diagnóstico da gestão de resíduos sólidos urbanos no município de Rolândia (PR). **Geografia,** v. 20, n. 2, p. 5-28, 2011.

MORAND, F. G. **Estudo das principais aplicações de resíduos de obra como materiais de construção.** 104f. 2016. Projeto de graduação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

NASCIMENTO, L. B.; ARAUJO, M. E. **O impacto das sacolas plásticas no meio ambiente.** 56f. Monografia de Especialização (Gestão Ambiental) Universidade Candido Mendes, Niterói, Rio de Janeiro, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. M.; DANTAS, M. Z.; TEIXEIRA, S. S.; SANTOS, J. A. G. O trabalho em cooperativas de reciclagem de resíduos sólidos segundo a percepção dos cooperados: um estudo de caso do Recicla Conquista. In: CICLO DE ESTUDOS E DEBATES SOBRE CIDADES MÉDIAS E REDES DE EMPRESAS, Universidade do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista – BA. **Anais...** Vitória da Conquista: UESB, 2017

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas,



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

2009.

Palavras-chave: Resíduos Sólidos, Materiais Recicláveis, Educação Ambiental.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

O PERFIL EMPREENDEDOR DAS MULHERES CEGAS OU COM DEFICIÊNCIA VISUAL NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Daniela Althoff Philippi

Gercina Gonçalves da Silva

Helena Pereira Fialho de Góes

Resumo: O empreendedorismo é um dos principais fatores de mudanças econômicas, sociais e tecnológicas no mundo e apresenta crescimento a cada ano. É importante a compreensão da atividade empreendedora, bem como o perfil do empreendedor. O objetivo desse é analisar o perfil empreendedor de mulheres cegas ou com deficiência visual em Mato Grosso do Sul. Visando relatar os impactos causados pelo empreendedorismo em suas vidas, suas motivações para abertura de um negócio e a conciliação entre trabalho e família. A pesquisa é um estudo de caso exploratório, sendo a amostragem por conveniência. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada e questionário misto aplicados para mulheres cegas e com baixa visão cadastradas no Instituto Sul-Mato-Grossense para Cegos Florisvaldo Vargas (ISMAC) que empreendem na área de vendas em Campo Grande- MS e Sidrolândia. Constatou-se a satisfação gerada a partir do ato de empreender mesmo trabalhando muitas horas e/ou tendo pouco tempo com seus familiares.

Palavras chave: Empreendedorismo; ISMAC; Mulheres cegas.

1 Introdução

O estudo sobre empreendedorismo, bem como o perfil empreendedor e as razões que levam uma pessoa a empreender é um assunto que tem gerado discussões no curso de administração. “A palavra ‘empreendedor’ é derivada da palavra francesa *entrepreneur*, que significa ‘aquele que está entre’ ou ‘intermediário’ e, foi usada pela primeira vez em 1725 pelo economista irlandês Richard Cantillon para designar o indivíduo que assumia riscos” (CUSTÓDIO, 2011, p. 14).

Para Dolabela (2006) empreendedorismo é um dos elementos de maior importância para o crescimento e desenvolvimento de um país. “Ser empreendedor ou empreendedora é tornar-se um agente de transformação da própria vida e da comunidade, construindo algo de valor para a sociedade” (MARIANO, 2010, p. 56).

De acordo com a publicação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), as mulheres têm se lançado como empreendedoras no País,



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

destacando-se que o crescimento do empreendedorismo feminino foi de 15,4% e o masculino de 12,6%.

Um levantamento do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2014) apontou que, 51,2% dos empreendedores que iniciam negócios são mulheres, o que contribui para o aumento da autonomia financeira do país. A renda obtida pelas mulheres tem ganho cada vez mais importância no orçamento familiar, já que quatro em cada dez lares brasileiros são chefiados por mulheres (PNAD, 2014).

Além disso, verifica-se também que as mulheres passaram a empreender em vários segmentos da sociedade a exemplo das mulheres cegas que participam do Instituto Sul-Mato-Grossense para Cegos Florisvaldo Vargas (ISMAC). Destaca-se que de acordo com a Pesquisa Nacional de Saúde (PNS, 2013), a deficiência visual caracteriza-se pela limitação ou perda das funções básicas do olho e do sistema visual. Para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE (2010) 23,9% da população brasileira têm algum tipo de deficiência.

Para Ramos (2017, p. 47), no que se relaciona especificamente ao deficiente empreendedor, “[...] percebe-se que ainda falta muito para que o Estado possa não só inserir pessoas com deficiência no mercado de trabalho, como também, por meio do empreendedorismo, colocá-las na ativa, trazendo crescimento econômico e gerando empregos”.

Diante desse crescimento considerável das mulheres como empreendedoras no Brasil, e do desenvolvimento de leis que asseguram os direitos às pessoas com deficiência em ter vínculos empregatícios, o objetivo do artigo é analisar o perfil empreendedor das mulheres cegas no estado de Mato Grosso do Sul.

O Programa Ágora - Aula de Gestão Ocupacional na Região da América Latina, em breve chega ao país, com o objetivo de ressignificar as estratégias para a empregabilidade de pessoas com deficiência no Brasil. O Instituto ISMAC possui parceria com o Programa Ágora que vem ao longo dos anos contribuindo com a orientação e capacitação de pessoas cegas e/ou com baixa visão, assim como o desenvolvimento de estratégias para que consigam ser inseridas no mercado de trabalho. Diante disso, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Qual é o perfil da mulher com deficiência visual que empreende no Estado de Mato Grosso do Sul?

Com a pesquisa, almejou-se: obter um perfil da mulher empreendedora com deficiência visual, para que se possam definir melhor futuros trabalhos voltados a este



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

segmento, bem como contribuir na literatura sobre o tema, ainda tão escassa, e, desta maneira, para estudos e para uma melhor inclusão do empreendedor cego.

A participação da mulher no mercado de trabalho está crescendo a cada ano como empreendedora; ainda que para as mulheres com deficiência as dificuldades têm sido maiores. A ajuda governamental garantindo os direitos necessários a essas mulheres com deficiência e criando projetos para dar suporte para que possam ingressar no mercado de trabalho é fundamental, para que fiquem ativas e contribuam com crescimento econômico.

Quanto a organização do artigo, além da introdução no capítulo 1, dispõe do Referencial Teórico no capítulo 2 que aborda as seguintes teorias: conceito de empreendedorismo, perfil empreendedor e deficiências visual/cegueira e o mercado de trabalho. No capítulo 3 apresentam-se os procedimentos metodológicos. No capítulo 4 seguem-se os resultados e discussões do trabalho, o capítulo 5 apresenta as considerações finais e, por fim, no capítulo 6, as referências bibliográficas.

2 Referencial Teórico

2.1 O Conceito de empreendedorismo

“A palavra “empreendedor” é derivada da palavra francesa *entrepreneur*, que significa “aquele que está entre” ou “intermediário”, e foi usada pela primeira vez em 1725, pelo economista irlandês Richard Cantillon para designar o indivíduo que assumia riscos” (CUSTÓDIO, 2011, p. 14). A partir do Século XVII que o empreendedorismo ganhou um significado mais concreto, sendo estudado e associado a pessoas inovadoras que assumia riscos em seus negócios para obter mais lucro (DORNELAS 2016, p. 15).

Foi Joseph Alois Schumpeter que transmitiu o conceito ao mundo, associando o empreendedorismo com a inovação, e demonstrando a sua importância para o desenvolvimento econômico (FILION, 1999). Para Dolabela (2006) empreendedorismo é um dos elementos de importância para o crescimento e desenvolvimento de um país. São por meio de iniciativas empreendedoras que nascem negócios que geram rendas, empregos e movimentam a economia.

Para Dornelas (2016, p. 28), “quando relacionado com a criação de um novo negócio, o termo “empreendedorismo” pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

2.2 Perfil empreendedor

Para Tjara (2014, p.51), o perfil do empreendedor pode ser assim descrito “é a pessoa que tem atitude voltada para a ação, que foca nos resultados e faz acontecer, de preferência, sempre envolvendo outras pessoas” (TJARA. 2014, p. 51). Dornelas (2015) destaca que uma pessoa empreendedora é aquela com atitude focada para resultados, inovações e realizações, que tem entusiasmo e energia para desenvolver as ideias e transformá-las em ação.

De acordo com Dornelas (2015, p. 245), “ser empreendedor não é uma opção de vida, mas uma missão de vida. O empreendedor não arrisca apenas seu futuro, mas também o de todos aqueles que estão à sua volta, que trabalham para o seu sucesso e dependem de suas atitudes e decisões”. O autor ressalta ainda, “Empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento de uma empresa, de uma cidade, de uma região, enfim, pela construção de uma nação. O papel social talvez seja o mais importante que o empreendedor assume em toda sua vida” (DORNELAS, 2015, p. 245.) .

Biagio (2012) assume que pode-se chegar facilmente a um grupo de características comportamentais, que todas as pessoas bem-sucedidas nos seus empreendimentos possuem e que os estudiosos costumam chamar de traços da personalidade empreendedora, que nada mais são do que “habilidades que o empreendedor precisa desenvolver para ter sucesso nos seus empreendimentos” (BIAGIO, 2012, P. 6).

Para Biagio (2012) o empreender possui as seguintes características e habilidades: eficácia nas atividades, persistência, comprometimento, pesquisas, desenvolvimento e informações, foco nas metas e nos objetivos, planejamento e controle, capacidade de convencimento, ser inovador e autoconfiante.

Segundo Dornelas (2016) os empreendedores representam a força que movimenta a economia, e a sua capacidade de inovar e assumir riscos calculados contribuem para o desenvolvimento da tecnologia, para o crescimento econômico e por consequência para a evolução da população.

Especificamente quanto ao perfil das mulheres empreendedoras, de acordo com o SEBRAE (2014) essas são jovens (40% delas são mulheres com menos de 34 anos) e estão concentradas principalmente em quatro áreas de atuação: restaurantes (16%), serviços domésticos (16%), cabeleireiros (13%) e comércio de cosméticos (9%). Além disso algumas



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

empreendem dentro de casa (35%). De acordo com Amorin e Batista (2012), as mulheres de maneira geral, possuem como característica natural: maior sensibilidade, maior empatia, comprometimento, vontade de ajudar.

2.3 Deficiências visual/ cegueira e o mercado de trabalho

De acordo com Bastos e Gaio (2010, p. 4), “ao longo da história, as pessoas cegas foram tratadas de diferentes formas, ou seja, desde sinônimo de pecado (marginalizadas) a símbolo de divindade (cultuadas)”. Segundo Gil (2000), devido à ignorância sobre as causas, a deficiência visual (DV) despertou medo e superstição nas pessoas ao longo dos séculos relativos ao período Primitivo até o final da Idade Média.

Conforme Pesquisa Nacional de Saúde (PNS, 2013), deficiência visual caracteriza-se pela limitação ou perda das funções básicas do olho e do sistema visual. O deficiente visual pode ser a pessoa cega ou com baixa visão. A Lei brasileira nº 7.853/89 e o Decreto nº 3.298/99 balizam a política nacional para integração da pessoa com deficiência, criando, assim, as principais normas de acessibilidade para essas pessoas. Assim, conforme o Art. 1º “Ficam estabelecidas normas gerais que asseguram o pleno exercício dos direitos individuais e sociais das pessoas portadoras de deficiências, e sua efetiva integração social, nos termos desta Lei”.

A Constituição Federal de 1988 e o Decreto nº. 3.298 de 20/12/1999 dispõe sobre a reserva de vagas no mercado de trabalho para pessoas com deficiência, que podem ser compreendidos como principais dispositivos legais que asseguram o direito de acesso ao mercado de trabalho às pessoas com deficiência.

O Brasil possui legislação específica sobre acessibilidade: Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Além disso, conta também com o Decreto-lei nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004, também conhecido como Lei de Acessibilidade. Além disso o Brasil conta com a A Lei nº 8.213/91, que regulamenta cotas para deficientes e pessoas com deficiência, dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência e dá outras providências à contratação dessas pessoas:

O trabalho, entendido como uma atividade que leva à construção de algo é uma atividade essencialmente social, de modo que aqueles indivíduos que têm o direito do trabalho



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

garantido buscam, por meio dele, se inserir no espaço social, afirmando-se como indivíduo produtivo.

De acordo com SEBRAE (2013), entre os tipos de deficiência, menos de 50% das pessoas com deficiência estão no mercado de trabalho. Das que estão no mercado de trabalho, mais de 89% estão ocupadas. Das pessoas ocupadas com deficiência, 23% a 27% estão em atividade empreendedoras, sendo que: 93% a 94% são conta própria e 6% a 7% empregadores. De acordo com Ramos (2017, p. 47), no que se relaciona especificamente ao deficiente empreendedor, "[...] percebe-se que ainda falta muito para que o Estado possa não só inserir pessoas com deficiência no mercado de trabalho, como também, por meio do empreendedorismo, colocá-las na ativa, trazendo crescimento econômico e gerando empregos".

3. Procedimentos Metodológicos

Considerando o método de abordagem, essa pesquisa se caracteriza como qual-quantitativa por se buscarem dados das duas naturezas. A pesquisa caracteriza-se ainda como um estudo de caso pois de acordo com Lakatos (2017, p. 305) “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”.

Trata-se de um estudo exploratório que tem por objetivo obter uma primeira compreensão a respeito do perfil empreendedor das mulheres cegas (KLEIN et al., 2015, p. 32). A coleta de dados ocorreu por meio de documentos, entrevista semiestruturada, e questionário misto. De acordo com Apolinário (2015, p. 26) a pesquisa documental baseia-se na “pesquisa de documentos: livros, revistas, filmes em VHS ou DVD, CDs ou fitas de áudio, prontuários arquivados, diários manuscritos, mapas, fotografias etc.”.

A entrevista “é definida como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (KLEIN et al, 2015, p. 63). A entrevista foi realizada com a vice-presidente do ISMAC, para que se tenha um conhecimento prévio da questão do empreendedorismo entre as mulheres que participaram da pesquisa, bem como para ter acesso a demais dados, e, sobretudo, para a indicação de mulheres que apresentem um perfil que se assemelhe mais ao de empreendedoras que serão as participantes da pesquisa.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Na entrevista semiestruturada, conforme o andamento da conversa pode-se incluir outras perguntas, mas seguindo uma lista de tópicos a serem investigados (Klein et al, 2015). A partir da entrevista, foi possível definir a amostra. Para Ramos, (2009, p. 197), estudo por amostragem, “é o estudo de um pequeno grupo de elementos retirado de uma população que se pretende conhecer”. Como população, teve-se as mulheres cadastradas no ISMAC. A amostra foi determinada pela amostragem por conveniência. Este tipo de amostragem envolve a escolha de participantes em função de sua disponibilidade para participar do estudo (APPOLINÁRIO, 2015, p. 76).

Foram entrevistadas, via aplicação de questionário, quatro empreendedoras cadastradas no Instituto ISMAC residentes em Campo Grande e todas trabalham no ramo de vendas. A triangulação dos dados ocorreu a partir da complementação entre os dados de documentos, entrevista e questionários, visando à fidedignidade da pesquisa e o atendimento aos objetivos propostos. “As triangulações de dados e os encadeamentos de evidências, eventualmente realizadas junto com o trabalho de campo, deram força, confiabilidade e validade aos achados da pesquisa e às conclusões formuladas (MARTINS e THEÓPHILO, 2016, p. 67)”. As participantes foram codificadas de E1 a E4. Os dados coletados na pesquisa foram analisados através de tabelas com o apoio de ferramentas como Word e Excel.

4. Resultados e Discussões

Após aplicação do questionário que objetivou levantar as características empreendedoras das mulheres cegas no estado de Mato Grosso do Sul foi possível analisar as principais características das participantes e seu tipo de empreendimento. Assim, utilizou-se de um conjunto de variáveis sócio demográficas tais como: idade, grau de escolaridade, possui filhos, motivação para iniciar sua empresa, capital da empresa e suas origens e as dificuldades enfrentadas para ser empreendedora, além de fatores referentes a necessidades pessoais, habilidades e conhecimento e relacionamento interpessoal. A Tabela 1 sintetiza algumas dessas informações obtidas junto as empreendedoras.

Tabela 1 – Questões sócio demográficas

	E1	E2	E3	E4
Idade	61 a 70	41 a 50	51 a 60	31 a 40
Estado Civil	Casada	Solteira	Solteira	Solteira
Filhos	Não	Sim	Sim	Não



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Escolaridade ou se estuda	Fundamental completo	Ensino médio (em andamento)	Ensino médio	Não respondeu (está estudando)
O que a levou a abrir o empreendimento	Autonomia	Aumento da renda familiar	Flexibilidade de horário	Aumento da renda familiar
Quantas horas trabalha por dia	6 horas	4 horas	Mais de 8 horas	4 horas

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na pesquisa.

Quanto ao perfil das entrevistadas, verificou-se que as participantes estão na faixa etária entre 31 e 70 anos, sendo 50% com idade inferior a 50 anos e 50% com idade superior a 50 anos e apenas uma das respondentes é casada. Esses dados estão de acordo com os apresentados pelo SEBRAE (2013), que destaca que mais de 42% dos empreendedores com deficiência possuem 50 anos ou mais. Apenas duas das entrevistadas são mães.

Quanto à escolaridade, duas das empreendedoras possuem o ensino médio completo, uma possui ensino fundamental e uma das participantes não respondeu, todavia, duas das entrevistadas relataram que os estudos estão em andamento. A partir desses dados pode-se observar a preocupação destas em ampliar conhecimentos, buscando aperfeiçoamento ou ampliando ainda o conhecimento técnico, que em conjunto com a experiência prática pode determinar a obtenção de sucesso.

Quanto às características do empreendimento, verificou-se que todas as entrevistadas possuem o seu ramo de negócio na área comercial, especificamente com vendas. A empreendedora E1 reside em Campo Grande e trabalha com vendas de artesanatos e produto cosméticos; A E2, mora em um Sítio na cidade de Sidrolândia e trabalha com agricultura familiar vendendo leite, queijo, doces etc. A E3, reside em campo Grande e trabalha vendendo artesanato, cosméticos, utensílios domésticos e também é massoterapeuta. E por fim a E4 residente na cidade Campo Grande com descendência Quilombola possui baixa visão e trabalha vendendo produtos naturais alimentícios como: rapadura, melado de cana etc.

Duas das entrevistadas possuem menos de um ano de atividade da empresa, uma até três anos de atividade e uma possui a empresa há mais de sete anos. Todas relataram que têm autonomia para assinar documentos, comprar ou alugar imóveis, movimentar contas bancárias e outras transações similares.

Quando questionadas sobre quantas horas trabalham por dia em seu negócio, apenas uma trabalha mais de oito horas por dia, duas responderam que trabalham quatro horas por dia e uma trabalha oito horas. De acordo com Jonathan (2011), embora essas reconheçam certos



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

custos e desgastes, como uma pesada carga de trabalho, o exercício do empreendedorismo resulta, predominantemente, em bem-estar subjetivo nas mulheres. No caso das empreendedoras envolvidas na pesquisa, quando questionadas se pretendiam ampliar o negócio, apenas uma disse não, duas que talvez e uma que sim.

Ao serem questionadas quanto aos motivos pelo qual iniciaram o empreendimento, verifica-se que o desejo de autonomia, a busca pela flexibilidade de horário e aumento da renda familiar foram apontados como os principais motivos que impulsionaram a abertura do negócio. Esse resultado vem ao encontro com os estudos expostos no relatório GEM (2013).

Em contrapartida, a pesquisa evidenciou que, entre as mulheres participantes, o empreendedorismo por necessidade ainda é fator relevante. Assim, as mulheres buscam alternativas de empreendimentos para complementar a renda familiar, ampliando cada vez mais a participação no ambiente em que estão inseridas, o que também está em acordo com a pesquisa GEM (2013) que demonstra que é crescente o número de mulheres que assumem cada vez mais a posição de chefe de família, sendo a principal envolvida no sustento do lar.

Quanto ao capital da empresa, três das participantes não possuem sócios, tendo assim, 100% da participação do capital da empresa. Os recursos utilizados pelas mulheres para a abertura do negócio são em sua maioria oriundos de economias pessoais, só uma delas teve ajuda de familiares na abertura do seu negócio, o que evidencia que as mulheres se preocupam em realizar seus sonhos, e os riscos de investimentos necessários são previamente conhecidos.

Quando as respondentes foram questionadas se elas se sentiam orgulhosas com o seu negócio, todas responderam que se sentiam muito orgulhosas. Essa informação concorda com o trabalho de Jonathan (2011, p. 83), onde o autor relata que “o exercício do empreendedorismo é proporcionar intenso prazer e sentimentos de satisfação e bem-estar subjetivo nas empreendedoras, dando pouco espaço a arrependimentos”.

Quanto às necessidades pessoais, 75% das entrevistadas estão dispostas a aprender novos recursos tecnológicos e informáticos. De acordo com Filion (1999) o empreendedor é busca frequentemente aprender não apenas o que ocorre no mercado, para detectar oportunidades, como ainda o que fazem e como fazem, para que assim possam operar e se ajustando conforme a situação imposta.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Quando questionadas quanto a locomoção, conforme Tabela 2, ambas relataram que se utilizam de ônibus como meio de transporte e só uma citou também o carro próprio. Adicionalmente todas fazem uso de bengala para melhor locomoção. Percebe-se a importância da acessibilidade nas cidades, objetivando que as pessoas com necessidades especiais possam melhor se locomover, o que é um direito de todos. Pinheiro e Crivelato (2014, p. 27), afirmam que a referência para acessibilidade no Brasil “é a norma da ABNT, NBR-9050:2004 – Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos.

Tabela 2 - questões sobre necessidades pessoais

	E1	E2	E3	E4
Para locomoção	Bengala	Bengala	Bengala	Bengala
Utiliza quais meios de transporte	Carro e ônibus	Ônibus	Ônibus	Ônibus
Utiliza quais recursos tecnológicos	Celular	Nenhum	Computador	Celular
O que poderia facilitar seu acesso à leitura, escrita e informação no geral	Acessibilidade	Acessibilidade	Acessibilidade	Acessibilidade

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na pesquisa.

As respondentes foram questionadas se elas se sentem inferiores devido à cegueira. Apenas uma disse que de vez em quando. As demais disseram que nunca se sentiram inferiorizadas pela deficiência. Em relação à aceitação, Greguol (2010, p. 20) ressalta que “a reação e o apoio dos pais com relação aos seus filhos cegos podem ter influência decisiva em sua autoestima e aceitação social”.

Ao serem indagadas se elas se sentem aceitas pelas pessoas no seu ambiente de trabalho, todas disseram que sim. Esse dado pode demonstrar que a sociedade está lidando a cada dia de uma forma madura e aceitando as diferenças. Esses fatores podem tornar o mundo um local melhor para se viver através da aceitação e aprendizado de convívio com as diversidades.

As entrevistadas foram questionadas sobre o que fazem nos momentos livres e se elas têm momentos de lazer. Entre elas, 50% prefere ficar com a família e tem muitos momentos de lazer, 25% passeiam e tem momento de lazer regular e só uma prefere ficar sozinha e tem pouco momento de lazer. Também foi questionado sobre um conselho para crianças, adolescentes, mulheres e homens, com deficiências que querem abrir seu próprio negócio.

Todas deram conselhos buscando enfatizar a autoconfiança, força de vontade, autonomia a melhoria na renda familiar. As respostas foram sintetizadas na Tabela 3:

Tabela 3 – Conselhos para pessoas dispostas a empreender

Empreendedora E1	“Que se informe e que tenha muita vontade de acontecer”.
Empreendedora E2	“Acredite mais neles próprios, procure apoio para sua reabilitação”.
Empreendedora E3	“Que tenham autonomia no seu ir e vir, que possam ter disponibilidade de trabalhar e fazer aquilo que gostem”.
Empreendedora E4	“É uma forma de inclusão, ter um negócio você terá uma autonomia melhora a renda familiar”.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na pesquisa.

Quando indagadas sobre o que poderia facilitar seu acesso à leitura, escrita e à informação em geral, todas responderam que seria mais acessibilidade. De acordo com as normas estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, NBR 9050, 2004), é preciso que existam sinalizações específicas advertindo sobre a presença de estruturas acessíveis a pessoas com deficiência.

Quando questionadas se elas utilizam recursos tecnológicos e informáticos, 75% das entrevistadas responderam que usam celulares e computador, contra 25% que relatou não fazer uso de recursos tecnológicos e informáticos. Verifica-se que cada vez mais as pessoas estão buscando novos recursos tecnológicos e não é diferente com os deficientes visuais que utilizam a tecnologia a seu favor para proporcionar uma melhor socialização.

As empreendedoras foram questionadas sobre quando percebeu que podia alcançar um nível profissional; e as respostas foram sintetizadas na Tabela 4. Através das respostas, pode-se verificar que a escolha do empreendedorismo coloca um desafio para as mulheres e seu enfrentamento resulta numa conquista. Verifica-se também a importância do Instituto ISMAC na vida dessas mulheres proporcionando a elas autonomia, e ainda que além da experiência no ramo de negócio escolhido, uma delas relata que já o tinha antes da cegueira.

Tabela 4 – Descrição do momento em que perceberam que poderiam alcançar um nível profissional

Empreendedora E1	“Quando vi que meu negócio poderia dar certo e que meu produto era bem aceito”
Empreendedora E2	“Quando comecei a frequentar o ISMAC”
Empreendedora E3	“Antes de ter a deficiência visual já possuía empresa”.
Empreendedora E4	“Quando conquistei minha autonomia”.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na pesquisa.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Quando questionadas sobre a percepção do que o Instituto ISMAC representa para as mesmas, obteve-se as respostas sintetizadas na Tabela 5:

Tabela 5 - percepção do que o Instituto ISMAC representa para as respondentes

Empreendedora E1	“Hoje o meu porto seguro, onde aprendo a ter minha autonomia, empoderamento, extensão da minha casa”
Empreendedora E2	“Porta aberta, e o coração pulsando”.
Empreendedora E3	“Um apoio para meu crescimento sensorial, psicológico e pessoal”.
Empreendedora E4	“Tudo, se eu ficar sem frequentar o ISMAC acho que fico doente, minha segunda casa”.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base na pesquisa.

O Instituto ISMAC realiza um trabalho relevante com os deficientes visuais, sendo enfatizado aqui como; porto seguro, empoderamento, extensão da minha casa. Também foi colocado como porta aberta, ou seja, oportunidades que essas mulheres tem quando conseguem autonomia; coração pulsando. Muitas pessoas quando enfrentam o dilema da cegueira acreditam que é o fim e pensam em morrer, conforme Dourado e Costa (2006), dentro do contexto da perda, o indivíduo passa por um processo de reconstrução de sua identidade, deverá ressignificar os seus pré-conceitos internos sobre as suas crenças pessoais para melhor aceitar esta nova condição.

Quando essas pessoas chegam no Instituto e percebem que não estão sozinhas, passam a se aceitar, voltam a ter sonhos e objetivos e passam a viver mais felizes. Essas afirmações foram obtidas através de uma profissional qualificada durante uma visita no Instituto ISMAC. Nesse sentido, Dourado e Costa (2006, p.14), afirmam que “o enfrentamento pode ser visto como uma tentativa psicológica do sujeito para lidar com um dano físico ou emocional que surge abalando a sua estrutura psíquica”.

5. Considerações Finais

O tema proposto permitiu analisar as características empreendedoras das mulheres cegas no estado de Mato Grosso do Sul, através de pesquisa com quatro mulheres cegas, que atuam como empreendedoras na área de vendas sendo três delas residentes na cidade de Campo Grande e uma na cidade de Sidrolândia. Todas essas mulheres estão cadastradas no Instituto ISMAC em Campo Grande e recebem o apoio necessário que precisam.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

As inúmeras transformações ocorridas no ambiente empresarial exigiram competências entre as mulheres cegas empreendedoras que além de enfrentar a cegueira precisam enfrentar variáveis existentes no âmbito dos negócios e não deixar que isso afete a organização. Assim, teve-se por objetivo analisar o perfil empreendedor das mulheres cegas no estado de Mato Grosso do Sul; que conduzem um negócio, visando identificar quais características foram desenvolvidas e utilizadas por estas mulheres para continuar com seu empreendimento e vencer os desafios da desigualdade social.

As respondentes consideram em sua maioria, que para ser empreendedora é necessário enfrentar a dificuldade de conciliar o trabalho e lazer, procurando ainda tempo para passear e ficar com a família e poder assim proporcionar crescimento pessoal e profissional.

Quanto as características empreendedoras desenvolvidas para sobreviver no mercado, verificou-se que as mulheres cegas ao gerenciar seu negócio se diferenciam pela determinação, desejo de independência e autonomia, e procuram conduzir seu negócio com autoconfiança, persistência e criatividade. Em geral, acreditam que o negócio é motivo de realização pessoal e profissional, e, portanto, dedicam-se para alcançar os melhores resultados. Dessa forma, verifica-se que o sucesso é resultado dos esforços e concretização de sonhos, e ainda que, quando realizam um trabalho dedicam-se, de maneira especial, para que os objetivos sejam alcançados.

As mulheres cegas e empreendedoras possuem características distintas, combinando características voltadas às necessidades, tais como: independência financeira, e realização pessoal e autonomia. Outra característica evidenciada pelas participantes é o conhecimento quanto aos aspectos tecnológicos relacionados com a empresa, onde 75% das entrevistadas utilizam celular e computador. As mulheres cegas entrevistadas demonstraram ainda habilidades em reconhecer novas oportunidades, buscando sempre informações e ajuda de pessoas ou instituições para alcançar os objetivos estabelecidos.

As características ligadas à acessibilidade e necessidades pessoais foram classificadas como de grande valia pois verificou-se que todas elas fazem utilização de bengala para sua locomoção e ambas utilizam ônibus como meio de transporte e o carro próprio.

Além disso, verificou-se também a importância do trabalho desenvolvido pelo ISMAC que as levam a percepção de que não estão sozinhas e passam a se aceitar além da capacitação profissional ministrada, através da qual a instituição fornece subsídios e ferramentas



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

necessárias para que elas possam empreender, proporcionando autonomia, realização pessoal e profissional, aumento de autoestima e persistência.

Para pesquisas futuras, sugere-se: dar continuidade ao estudo com um maior aprofundamento referente ao tema, bem como estender a pesquisa para ambos os sexos, além de analisar o comportamento do mercado de trabalho para os deficientes visuais.

6 Referências bibliográficas

AMORIM, Rosane Oliveira; BATISTA, Luiz Eduardo. **Empreendedorismo Feminino:** razão do empreendimento. RO Amorim, LE Batista - Núcleo de Pesquisa da Finan, 2012 - Uniesp provisório. ws.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia científica.** São Paulo Cengage Learning 2015 1recurso online ISBN 9788522122424.

Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT. **NBR 9050.** Rio de Janeiro, ABNT, 2004.

BASTO, Luciana de Souza Cione; GAIO Roberta Cortez. **Técnicas de orientação e mobilidade para pessoas cegas:** reflexões na perspectiva da educação física. Movimento & Percepção, Espírito Santo do Pinhal, SP, v. 11, n. 16, jan./abr. 2010– ISSN 1679-8678. Disponível em: <file:///D:/Usu%C3%A1rios/helena.fialho/Downloads/MP-2010-362.pdf>. Acesso em 12/06/2018.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Empreendedorismo construindo seu projeto de vida.** São Paulo Manole 2012 1 recurso online ISBN 9788520448878.

BRASIL. **Lei nº. 10.098, de 19 de Dezembro de 2000.** Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília. Disponível em: . Acesso em: 10 dez. 2018.

BRASIL. **Decreto Nº 5.296 de 02 de dezembro de 2004** - DOU de 03/12/2004.. Acesso em: 20 out. 2018.

BRASIL. **Lei N° 8.213, de 24 de julho DE 1991.** Presidência da república casa civil subchefia para assuntos jurídicos. Brasília, em 24 de julho de 1991; 170º da Independência e 103º da República.

Lei 7.853, de 24 de outubro de 1989. -Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências.<<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei7853.pdf>>. Acesso em: 21/10/2018



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

_____.**Decreto 3.298, de 20 de dezembro de 1999.** - Regulamenta a **Lei 7.853, de 24 de outubro de 1989**, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/dec3298.pdf>>. Acesso em: 20/10/2018

CUSTÓDIO, Telma Padilha. **A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio.** Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins-SP, para graduação em Administração. 2011.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006, p. 30.

DOLABELA, F.; TORQUATO, C. **Empreendedorismo sem fronteiras.** Praça: Editora Alta Books, 2015.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo corporativo como ser empreendedor, inovar e diferenciar na sua empresa.** 3. Rio de Janeiro LTC 2015 1 recurso online ISBN 978-85-216-3016-6.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo transformando ideias em negócios.** 6. Rio de Janeiro Atlas 2016 1 recurso online ISBN 9788597005257.

DOURADO, Jurema daSilva, COSTA,LuizeDantas de Carvalho.**Perda da visão e enfrentamento:** um estudo sobre os aspectos psicológicos da deficiência visual adquirida. Fundação bahiana para o desenvolvimento das ciências escola bahiana de medicina e saúde pública curso de psicologia, Salvador 2006.

Disponível em: <http://newpsi.bvs-psi.org.br/tcc/232.pdf>. Acesso em: 06/07/2018

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo:** empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, v.34, n.2, p.05-28,abril/junho,1999.

GIL, M. **Deficiência Visual.** Brasília: MEC, 2000.

GEM –Global Entrepreneurship Monitor (2013). “**O Empreendedorismo no Brasil. 2013.**” Curitiba: IBPQ, 2013.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo (2014).** Curitiba: IBQP, 2014. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_relat%C3%B3rio%20executivo.pdf. Acesso em 06/06/2018.

GREGUOL, Márcia. **Natação adaptada em busca do movimento com autonomia.** São Paulo. Manole 2010 1 recurso online ISBN 9788520451878.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE; Censo Demográfico 2010. **Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência.** Av. Franklin Roosevelt, 166 - Centro - 20021-120 - Rio de Janeiro, RJ – Brasil.

JONATHAN, Eva G. **Mulheres empreendedoras: o desafio da escolha do empreendedorismo e o exercício do poder.** *Psicol. clin.* [online]. 2011, vol.23, n.1, pp.65-85. ISSN 0103-5665. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-56652011000100005>. Acesso em: 12/10/2018.

KLEIN, Amarolinda Zanelo. [et. al.]. **Metodologia de pesquisa em administração:** uma abordagem prática. São Paulo Atlas 2015 1 recurso online ISBN 9788522495313.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 7. Rio de Janeiro Atlas 2017 1 recurso online ISBN 9788597011845.

MARIANO, Sandra Regina Holanda. **Empreendedorismo fundamentos e técnicas para criatividade.** Rio de Janeiro LTC 2010. recurso online ISBN 978-85-216-1967-3.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos, Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 3 ed. Rio de Janeiro Atlas 2016 1 recurso online ISBN 9788597009088.

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - **PNAD 2014.** Disponível em <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94935.pdf>>. Acesso em 18/03/2019.

PESQUISA NACIONAL DE SAÚDE, (PNS, 2013). **Ciclos de vida:** Brasil e grandes regiões / IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. - Rio de Janeiro: IBGE, 2015. 92 p.

PETERS, M. P. Hisrich, R. D. **Empreendedorismo.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 592 p.

PINHEIRO, Antônio Carlos da Fonseca Bragança, CRIVELATO, Marcos. **Legislação aplicada à construção civil.** 1. ed. São Paulo, Érica 2014 1 recurso online ISBN 9788536518732.

RAMOS, Marco Antônio. **O fomento ao empreendedorismo para deficientes no Estado de São Paulo.** Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2017. Disponível em: http://www.faccamp.br/new/arg/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/MarcoAntonioRamos.pdf. Acesso em 12/06/2018

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica:** como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo, Atlas 2009 1 recurso online ISBN 9788522465989.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Empreendedores com deficiência no Estado de São Paulo:** Análise do perfil dos empreendedores em M/S São Paulo, 2013. Disponível em:



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/pesquisa_acessibilidade.pdf. Acesso em 12/06/2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE.
Mulher de negócio: Empreendedorismo feminino em pauta. Pesquisa mulher empreendedora em M/S Campo Grande, março de 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Anexos/Pesquisa%20Empreendedorismo%20Feminino%20no%20MS.pdf>. Acesso em 06/06/2018.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Empreendedorismo conceitos e práticas inovadoras.** São Paulo Erica 2014 1 recurso online ISBN 9788536513218.



**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA AÇÃO
EMPREENDEDORA E SUSTENTABILIDADE: relatos sobre a
criação da ECOLPAR**

Gabriel Brachini Pereira

Magno Pinheiro de Almeida

Introdução

Sabe-se que a comunicação empresarial serve como ferramenta estratégica muito utilizada numa empresa, o objetivo maior é dar uma alavancada na imagem da empresa bem como melhorar os resultados que serão obtidos dentro da organização. Já o empreendedorismo e a inovação estão ligados a todas as empresas criadas, pois não ficam no conceito teórico, mas passam para a prática dentro das organizações (GOMES, 2005). Esses dois temas são abordados na psicologia e sociologia, e são usados em vários ambientes, principalmente na internet onde quase toda a população tem acesso, e é uma ferramenta usada para aprendizado, diversão, negócios, socialização e informação (NASCIMENTO, 2010). Os Empreendedores são aquelas pessoas que está disposta a oferecer algo novo no mercado, seja: um produto, uma ferramenta que a sociedade não está acostumada a encontrar, no entanto o processo muitas vezes leva-se ao fracasso, mas a experiência adquirida é fundamental e até mais importante do que o sucesso inicial (BESSERT; TIDD, 2009).

Como diz Dolabela (2003) explica que o espírito empreendedor é um potencial que cada ser humano pode ter, mas que algumas condições indispensáveis vão diferenciar um dos demais, mostrando o verdadeiro empreendedor que a sociedade necessita.

A ideia da ECOLPAR (empresa fictícia) surgiu na disciplina do Primeiro Semestre Comunicação Empresarial do curso de Administração da UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul campus de Paranaíba/MS. O professor utiliza a Metodologia Ativa para explicar suas aulas, fazendo que os alunos permutem de agente passivo para o agente ativo, o conteúdo teórico é entrelaçado com a prática, então o processo ensino aprendizagem vai além da sala de aula, com buscas e pesquisas, a construção das empresas (fictícias) dar-se-ão na busca de mercado, para o processo de



construção, são feitas perguntas para a sociedade, o resultado encontrado através de números observou de forma geral que as respostas estavam relacionadas a reciclagem de materiais secos que são: plástico, papel, alumínio, vidro e etc. Como observa-se que o assunto sobre reciclagem entra em várias questões globais como Ecologia, Sustentabilidade, Gestão Ambiental e Cultural. Para Portilho (2005) ‘define que a reciclagem é uma questão sendo como a mais difícil de ser implantada e mudada, pois tem no jogo questões ambientais e geralmente são comumente ignoradas pela sociedade’, após o levantamento dos questionários, os conteúdos que são ministrados em sala, serão transformados em prática com várias ideias que surgiram de empresas fictícias e uma delas é a ECOLPAR, que na apresentação final mostrou resultados ótimos no tocante à comunicação e no empreendedorismo. A comunicação e o olhar de empreender que envolvem as empresas fictícias do primeiro semestre de Administração serão observadas e avaliadas na culminância da disciplina com a apresentação de uma Feira Cultural com o nome escolhido pela turma de FAITEC – Feira Acadêmica de Inovação e Tecnologia, no ano de 2019/01. Na disciplina citada acima grande são os desafios a serem alcançados, pois, as divergências são normais em ambientes no qual a ação empreendedora se faz presente vindo de encontro com ideias e opiniões diferentes de um indivíduo para o outro, fazendo com que o gerenciamento do grupo se torne um desafio (FERREIRA; MALHEIROS, 2016). A preocupação com as inovações sustentáveis tem-se elevado nesses últimos anos, devido a um olhar que as sociedades estão tendo na área sustentável para um mundo empreendedor. A cada dia as práticas sustentáveis nas empresas têm levado muitas críticas por parte destes indivíduos e empreendimentos nesta área tem sido de grande interesse por muitos empreendedores (PORTILHO, 2005; ARGENTI, 2014). Com tudo, a elevação de atividades empreendedoras no mercado e nas universidades é de grande importância, uma vez que jovens acadêmicos estão dispostos a elaborar projetos e práticas que se encaixam na necessidade do mercado (LOPES, 2010; MOURA, 2019). As dificuldades a serem encontradas são inevitáveis, principalmente no processo de conscientização em longo prazo que já se encontram déficits há algum tempo, cabendo então às mudanças de posturas acontecerem de maneira gradativa e devagar, para num futuro próximo essas ações sejam outras (GOMES, 2005).

Procedimentos Metodológicos



A metodologia de pesquisa utilizada foi à qualitativa descritiva, que teve como objetivo analisar os objetos estudados na disciplina de comunicação empresarial, para alavancar a criação de uma empresa denominada ECOLPAR através da Metodologia Ativa. De Acordo com Sampieri (2006) esse método procura descrever conceitos, fenômenos, relações e comportamentos tanto físico como social. Em uma situação nas quais os alunos se unem para criar algo novo e empreendedor. As análises são feitas de forma diferente, os alunos passam de agentes passivos para agentes ativos, ou seja, ao invés de trazer resultados prontos eles vão à busca do resultado e colocar em prática tudo que foi ensinado em sala, numa prática empreendedora, assim, tenta demonstrar ao máximo o que se aconteceu e aprenderam (SAMPIERI 2006). Este estudo pretende descrever e medir informações que foram feitas em conjunto, na qual os resultados são descritos de forma informal, passando e relatando os conceitos envolvidos (SAMPIERI 2006). Para Gil (2010) defini a metodologia de pesquisa como a forma de se entender os processos realizados em um trabalho, sejam científicos ou em conjunto, onde são usadas técnicas específicas para sua elaboração. A metodologia de pesquisa sobre negócios pode ser desenvolvida em vários segmentos, entretanto a análise descritiva mostra os processos feitos e estudados, se tratando de um relato, onde as etapas são o objeto principal a ser mostrado na pesquisa (GIGLIO; HERNANDES, 2012).

Resultados e Discussão

Foram analisadas e discutidas, as práticas vivenciadas em um dado período de estudo, com atividades ativas, propostas e experiências que proporcionaram um conhecimento sobre o empreendedorismo e a comunicação empresarial em todas as suas esferas.

A ação estudada na disciplina de Comunicação Empresarial levam os acadêmicos do curso de Administração a vivenciarem os processos que encontraram dentro das organizações em um futuro próximo, a pesquisa foi feita de forma informal, levantando dados sobre experiências de uma empresa que foi construída dentro da disciplina, essa denominada Ecolpar.

Sampieri (2006), os conceitos apresentados e praticados no dia a dia, levou não só alunos, mas também a universidade e a sociedade a verem as práticas empreendedoras que são ensinadas no ensino superior. O processo de ensino e aprendizagem mostrou que para



conseguir administrar uma empresa, seja ela fictícia ou não requer grande conhecimento sobre a organização e comunicação, os desafios enfrentados, mostraram que as etapas construtivas tornam o desafio ainda maior, passando por processos difíceis para a melhor construção e o resultado final que são os lucros e crescimento de mercado. A ECOLPAR realizou a comunicação empresarial, ensinada através da metodologia ativa e teve as ações como fator principal para um crescimento maior por parte dos participantes do projeto, com isso, os conflitos foram inevitáveis, mostrando reais acontecimentos que podem acontecer dentro de uma empresa.

Conclusão:

Os desafios que a ação empreendedora e o empreendedorismo em si trazem para as pessoas e grupos específicos mostram que a construção e estruturação de um negócio ou a construção de uma ideia não são fáceis, mas com determinação, comprometimento e responsabilidade tudo tende a ser feito, planejado e elaborado da melhor forma, é necessário que a comunicação estratégica dentro de uma organização seja eficaz, acabando de vez com ruídos que possam prejudicar o andamento da empresa. Os agentes de mudanças estão a cada dia buscando soluções para problemas reais que muitas vezes não são vistos ou percebidos por parte dos demais indivíduos, pois a coragem que estes têm em validar um negócio é maior do que quaisquer barreiras, então os benefícios que terão em troca é o notório e o lucro é certeiro.

Além disso, foi constatada neste estudo a criação de uma ideia voltada ao empreendedorismo, sustentabilidade e meio ambiente, mostrando as etapas do processo construtivo até o resultado final em que se encontra atualmente, as sequências da elaboração só evidenciam as dificuldades apresentadas e os desafios encontrados que o empreendedorismo nos mostra, a cada dia seu papel é importante na educação de profissionais e prepara-los para o mercado de trabalho.

Referencias Bibliográficas

- ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial** – 6 Ed.- Rio de Janeiro: Elsevier 2014,
BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação Empreendedorismo** – Porto Alegre: Bookman, 2009.
P 512.
DOLABELA, F. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.



Ferreira Itala Patricia, Malheiros Gustavo. **Comunicação Empresarial:** planejamento, aplicação e resultados – São Paulo: Atlas 2016 p 240.

MOURA, S. L. F. **Universidade empreendedora** – um método de avaliação e planejamento aplicado no Brasil. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 1, p. 159-184, jan./mar. 2019.

GIGLIO, E. M. HERNANDES, J. L. G. **Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador.** RBGN, Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São Paulo. v. 14. n. 48. P. 78 – 101. Jan-mar. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Editora Atlas. 2010.

GOMES, A. F. **O empreendedorismo como uma alavanca para o desenvolvimento local.** Revista Eletrônica de Administração (REA). V. 4, n. 2 (2005).

LOPES A. M. R. **Educação Empreendedora:** conceitos, modelos e práticas – (org). – Rio de Janeiro; Elsevier; São Paulo: SEBRAE, 2010.

NASCIMENTO, I. R. **Recolhimento de Embalagens pela indústria, através de um programa de educação ambiental:** estudo de caso; VI congresso nacional de excelência em gestão – Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável Niterói, RJ, agosto de 2010.

PORTILHO, M. de F. F. **Sustentabilidade Ambiental, consumo e cidadania.** São Paulo: Cortez, 2005.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa.** AMGH Editora Ltda. 2006.

Palavras – Chaves: Comunicação, Empreendedorismo, Inovação.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE RESÍDUOS SÓLIDOS NO CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS: COOPERATIVAS, ASSOCIAÇÕES E RECICLADORAS

Carlos Rodrigues da Silva

Geraldino Carneiro de Araújo

Luiz Cesar Campos Domingues

Victor Hugo Nepomuceno Silva

1. Introdução

O gerenciamento de resíduos sólidos é o conjunto de ações praticadas desde o início da coleta até a destinação final adequada. Resíduos sólidos são as matérias ou substâncias descartadas que provenham de uma atividade humana em estado sólido ou semissólido. Diante da problemática, que diz a respeito do gerenciamento, da disposição e da destinação dos resíduos sólidos, a Lei 12.305, de 02 de agosto de 2010, institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). A PNRS reúne o conjunto de princípios, instrumentos, objetivos, diretrizes, metas e ações adotadas pelo governo, em regime de parceria com estados, Distrito Federal, municípios ou particulares, ou isoladamente com vistas à gestão integrada a ao gerenciamento ambientalmente adequando dos resíduos (BRASIL, 2010).

A destinação correta de resíduos tornou-se uma das principais preocupações. Decorrente de tal necessidade normas e leis vigoram a favor da política de resíduos sólidos, as organizações, em contrapartida, procuram adaptarem-se às exigências com objetivo de garantir desempenho na gestão econômica e aquisição de mercados mais exigentes. A preocupação com o meio ambiente e a conscientização ecológica são temas cada vez mais questionados pela sociedade, indicando que as pessoas se interessam pelos problemas gerados pela degradação ambiental, assim como os impactos que os resíduos sólidos podem causar no meio. Por meio de um levantamento dos trabalhos do Congresso Brasileiro de Custos (CBC) este trabalho pretende analisar o perfil das produções científicas de resíduos sólidos no CBC considerando cooperativas, associações e recicladoras.

2. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa se caracteriza como descritiva e com uma abordagem qualitativa. As pesquisas descritivas medem ou coletam dados sobre diversos aspectos, componentes ou dimensões do fenômeno a ser pesquisado (SAMPIERI; COLLADO; BAPTISTA, 2006). Para Cooper e Schindler (2011) o objetivo da pesquisa qualitativa está baseado na imersão do pesquisador no fenômeno a ser estudado juntando dados que forneçam uma detalhada descrição de fatos, situações e interações entre coisas e pessoas, fornecendo profundidade e exatidão.

Para confecção do artigo utilizou-se também a pesquisa bibliográfica. Segundo Acevedo e Nohara (2009), o levantamento bibliográfico implica pela busca de estudos anteriores que foram produzidos por outros cientistas e que nas maiorias dos casos são publicados em artigos científicos ou livros. Os resultados deste artigo baseiam-se em dados terciários a partir dos artigos do Congresso Brasileiro de Custos - os dados foram levantados a partir dos anais eletrônicos do evento.

Os artigos analisados foram selecionados nos anais do Congresso Brasileiro de Custos, que é promovido pela Associação Brasileira de Custos desde 1994. Em uma primeira busca, considerando a palavra *resíduos* no título e/ou no resumo dos anais das 21 edições do evento de 1994 a 2015, foram identificados 43 artigos. Depois, em um primeiro momento foram excluídos três artigos em que a temática principal não era resíduos sólidos, isto foi identificado na leitura dos resumos. Em um segundo momento, com os 40 artigos, foi considerado para análise a quantidade de artigos com a temática de recicladoras e associações chegando em quatro artigos.

3. Apresentação dos Resultados

Cooperativas, associações e recicladoras vem surgindo devido à grande demanda, apesar de ser um negócio próspero ainda enfrenta grandes dificuldades devido a sua base serem os catadores a qual saem prejudicados pelas grandes recicladoras, no entanto a estruturação de pequenas organizações e cooperativas vem sendo aplicadas de forma que elas passem a ser sustentáveis obtendo sucesso nessa atividade por meio de cooperativismo e estratégias logísticas (AQUINO; CASTILHO; PIRES, 2009). Com este tema foram analisados quatro artigos.

Walter et al (2010) ressaltam a importância do papel das associações de catadores no processo de reciclagem, e dentro de suas relações com instituições estatais e empresas

privadas com quem possuem vínculos contratuais. Elucidam o constante de aumento dessas associações. E busca apontar meios que podem ser aplicados por meio da implantação de um sistema de gestão de custos em uma associação de catadores de materiais recicláveis. Os benefícios para a própria empresa e para o meio ambiente, utilizando-se do auxílio para a melhor tomada de decisões, e da busca de estratégias de sobrevivência e de competitividade.

A pesquisa de Cristo et al (2014b) buscou estabelecer quais seriam os gastos necessários para a implantação de uma recicladora, por meio dos elementos necessários a sua estruturação, como o estabelecimento, o gasto com energia, combustíveis, veículos, licenciamento, gastos operacionais como mão de obra e projetos com empreendedorismo, dentre outros. Ficou evidente também que a utilização da reciclagem em tais resíduos pode acarretar na possibilidade de produção dos chamados produtos agregados, que podem ser vendidos, evidenciando o caráter positivo da reciclagem.

Cristo et al (2014a) verificaram a importância do estabelecimento de parâmetros, assim como a própria importância das recicladoras e do processo de reciclagem para a conservação da qualidade ambiental. Encerrando com o apontamento dos parâmetros para a instalação dessas empresas que são: estrutura física para operacionalização; máquinas; matéria prima; licenciamento; despesas administrativas etc.

Mendonça, Campos, Corrêa e Infante (2013) apontam meios que podem ser aplicados, por meio da implantação de um sistema de gestão de custos, em uma associação de catadores de materiais recicláveis específica. Foi realizada uma análise de todo o processo de produção e funcionamento da empresa, a fim de apurar custos a serem gerados, assim como os benefícios para a própria empresa e para o meio ambiente, utilizando-se do auxílio para a melhor tomada de decisões, e da busca de estratégias de sobrevivência e de competitividade. Por fim, a empresa analisada no período de um mês, não possuiu sobra ao serem considerados todos os gastos operacionais.

As recicladoras e associações em sua demanda de crescimento passaram a ser estruturadas e organizadas como uma organização em todos os aspectos produtivos podendo concluir que as mesmas necessitam de estrutura física e burocrática eficiente no seu processo produtivo tão exigidas quanto organizações de outro setor.

4. Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi analisar o perfil das produções científicas de resíduos sólidos no (CBC) no período de 1999 a 2014 considerando cooperativas, associações e recicladoras. A PRNS estipula a priorização da destinação dos resíduos sólidos para cooperativas e associações de catadores, explicitando a relevância de fomentar ações sociais.

Os quatro trabalhos selecionados para a análise complementam explicitando os benefícios das contratuais para as empresas e para a organização, a estrutura de custos e física para se implantar e a questão dos processos e funcionamento de uma associação/cooperativa de reciclagem e/ou catadores. Os textos servem de embasamento para novos empreendimentos que queriam trabalhar nesta área;

Os resultados deste trabalho foram limitados aos artigos do CBC, de 1994 a 2015, que trataram de resíduos sólidos e especificamente de cooperativas, associações e recicladoras. Sugere-se para trabalhos futuros uma pesquisa que verifique a gestão estratégica das cooperativas, associações e recicladoras.

Referências

ACEVEDO, Rosa Claudia; NOHARA, Juliana Jordan. **Monografia no curso de Administração:** guia completo de forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AQUINO, IF de; CASTILHO JR, AB de; PIRES, TS de L. A organização em rede dos catadores de materiais recicláveis na cadeia produtiva reversa de pós-consumo da região da grande Florianópolis: uma alternativa de agregação de valor. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 1, p. 15-24, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v16n1/v16n1a03>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL, **Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010.** Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acesso em 19 jan. 2016.

COOPER, Donald. R.; SCHINDLER, Pamela, S. **Métodos de pesquisa em administração.** 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRISTO, Aline Fátima Iensen de; FREITAS JÚNIOR, Ney Izaguirry Junior; PAULA, Marcieli Freitas de; PICCININ, Yvelise. Parâmetros operacionais para implantação de uma recicladora de resíduos da construção civil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 21, Associação Brasileira de Custos, 2014, Natal-RN. **Anais...** Natal, ABC, 2014. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3711>>. Acesso: 23 nov. 2015.

CRISTO, Aline Fátima Iensen de; ROSSATO, Marivane Vestena; PAULA, Marcieli Freitas de; KESSELER, Nilmar Sandro. Reciclagem de resíduos da construção civil: uma abordagem



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

dos gastos necessários à implantação de uma usina recicladora. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 21, Associação Brasileira de Custos, 2014, Natal-RN. **Anais...** Natal, ABC, 2014. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3719>>. Acesso: 23 nov. 2015.

MENDONÇA, Fabrício Molica; CAMPOS, Carlonmar; CORRÊA, Matheus Teixeira; INFANTE, Carlos Eduardo Durange de Carvalho. Desenvolvimento e implantação de um sistema de gestão de custos em uma associação de catadores de materiais recicláveis. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 20, Associação Brasileira de Custos, 2013, Uberlândia-MG. **Anais...** Uberlândia, ABC, 2013. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/150>>. Acesso: 23 nov. 2015.

SAMPIERI, Roberto Hernández; Collado, Hernández Carlos; Baptista, Pilar Lucio. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. AMGH Editora , 2012 .

WALTER, Jaqueline Paula; ROSSATO, MarivaneVestena; FREITAS, Luiz Antonio de. Parâmetros operacionais da implantação de uma central de geração termoelétrica à biomassa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 17, Associação Brasileira de Custos, 2010 Belo Horizonte– MG. **Anais...Belo Horizonte**, ABC, 2010. Disponível em: <<http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/753>>. Acesso: 23 nov. 2015.

Palavras-chave: Cooperativismo, Associativismo, Reciclagem, Resíduos Sólidos.



SATISFAÇÃO DO CLIENTE: ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS NO BRASIL

ANDERSON OLIVEIRA DOS SANTOS

Resumo

Esta pesquisa procurou apresentar as principais contribuições científicas brasileiras sobre o tema satisfação de clientes em publicações brasileiras. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica aonde se buscou analisar diferentes pesquisas e seus resultados, para tal feito se fez necessário apresentar conceitos, modelos e os principais construtos sobre satisfação, notou-se que a pesquisa de satisfação está relacionada com diferentes variáveis como relações entre satisfação e qualidade, satisfação e lealdade, satisfação e desempenho organizacional.

Palavras chave: satisfação, cliente, expectativas.

1 INTRODUÇÃO

A crescente busca em proporcionar um bom atendimento aos clientes, buscando a lealdade dos mesmos, tem influenciado as empresas na tarefa de identificar e quantificar fatores importantes e necessários para a elaboração de políticas de serviços a serem oferecidas aos seus clientes (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Silva e Zambom (2006) demonstram que os clientes bem atendidos e satisfeitos voltam a comprar, estabelecem lealdade e ajudam a empresa a crescer no mercado. Para tanto, não existe outra forma de atender bem aos clientes que não seja por meio do conhecimento do seu comportamento.

Fornell (1992) relata inúmeras vantagens para a empresa em manter seus clientes satisfeitos, tais como aumento da lealdade, menor elasticidade do preço, quedas dos custos de atração de novos clientes e construção de privilegiada reputação no mercado. Fornell(1992) trata a satisfação do cliente em duas diferentes perspectivas. Na primeira o cliente realiza a sua conclusão através de uma compra específica, ou ainda a satisfação do cliente será realizada após a concretização da transação. Na segunda ótica é a da satisfação acumulada, o conceito é formado pelo resultado da experiência completa de consumo de um produto ou serviço ao longo do tempo (FORNELL, 1992; JOHNSON et al., 2001).



Outros autores como Oliver (1977, 1980) e Hunt (1977) apud Espartel (2008) entendem satisfação do cliente como uma avaliação após a definição de uma compra específica, caracterizando uma concepção provisória. Para Lovelock & Wright (2006) e Johnston & Kong (2011), a satisfação do cliente é formada a partir da discrepância entre a expectativa do serviço desejado e o serviço recebido.

Uma das convicções do marketing é proporcionar de forma lucrativa a satisfação dos clientes. Segundo Peter e Olson (2009) a satisfação do consumidor é o conceito fundamental, uma vez que os consumidores satisfeitos com um produto, serviço ou marca tendem a comprá-lo novamente e falar para outras pessoas sobre suas experiências favoráveis com o produto ou serviço.

As empresas de fato precisam estar atentas ao seu cliente, pois ele é o fator determinante do sucesso, cabe a ele adquirir produtos, fazer reclamações sugestões e até mesmo deixar de comprar quando um produto, organização ou atendimento não está de acordo com suas expectativas.

Para tanto, realizar uma pesquisa de satisfação torna-se um diferencial, pois possibilita a correção dos aspectos negativos que possam ter ocorrido no processo, por meio das falhas apontadas pelos clientes. Observa-se a relevância de uma empresa estar atenta aos aspectos que envolvem satisfação de clientes, para isto entender como a satisfação do consumidor impacta no atingimento desse objetivo mostra-se como um interessante objeto de estudo.

Uma vez apresentado um referencial teórico com os mais importantes modelos índice de satisfação o trabalho ressaltará os principais trabalhos apresentado no Brasil e demonstrará os resultados e conclusões obtidos pelos mesmos. Com o objetivo de apresentar as principais contribuições acadêmicas para a pesquisa de satisfação de clientes. Para que assim seja respondida a seguinte indagação: Qual o melhor o modelo e procedimento a se usar na aplicação de uma pesquisa de satisfação?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

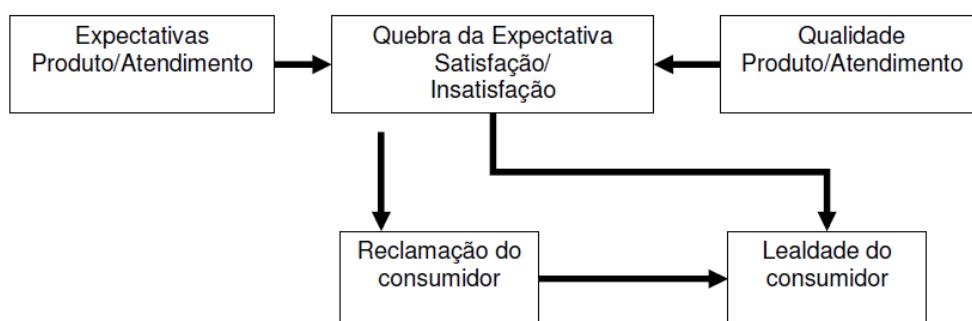
2.1. SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Para Oliver (1981) trata a satisfação dentro do paradigma da desconfirmação como o resumo do estado psicológico consequente quando a emoção em torno da desconfirmação de expectativas é juntada com outros sentimentos prioritários dos consumidores sobre a experiência do consumo.

Segundo Kotler (2000) satisfação compreende-se como sendo a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto. Se o

desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito. Ele também relata que há uma estreita correspondência entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa.

Para Mowen & Minor (2003) a satisfação ou a insatisfação está relacionada à quebra de expectativas, pois os consumidores desenvolvem expectativas referentes a como deveria ser o desempenho do produto adquirido. Se o desempenho real do produto, ou a percepção do cliente com relação à qualidade esperada, ficar abaixo das expectativas, o resultado será insatisfação emocional com o produto. Se o desempenho do produto ficar acima do esperado, haverá satisfação emocional. Havendo equilíbrio entre o desempenho esperado e as expectativas do cliente, o resultado será a indiferença, ou seja, o consumidor não exprime de forma consciente sua satisfação modelo este demonstrado pela figura a seguir.



Fonte:adaptado pelos autores de Mowen e Minor (2003, p. 218 e 222)

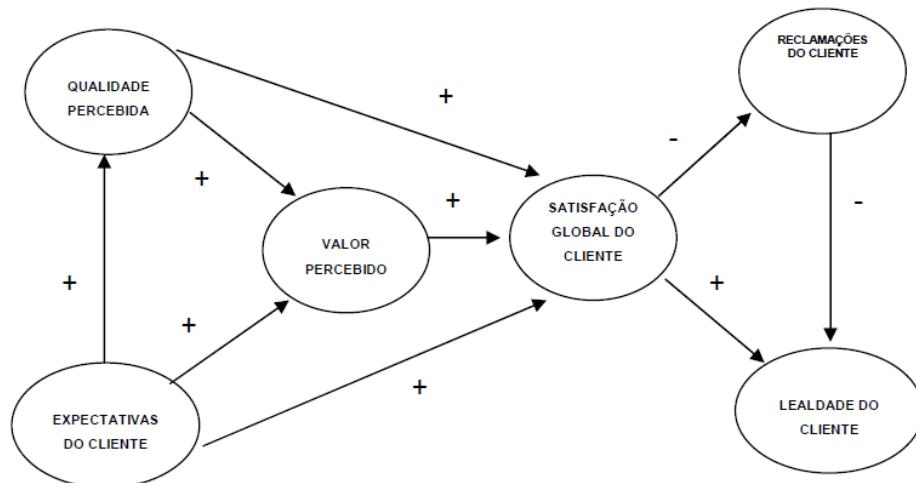
Figura 1 – Modelo do processo pós compra do consumidor

Shan et. al. (2014) definem a satisfação como a avaliação da incompatibilidade entre a expectativa do consumidor e o desempenho do serviço por ele percebido. Se o desempenho que o consumidor experimentou atende ou excede às suas expectativas, o consumidor é considerado satisfeito.

2.2 MODELOS PARA MENSURAR SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

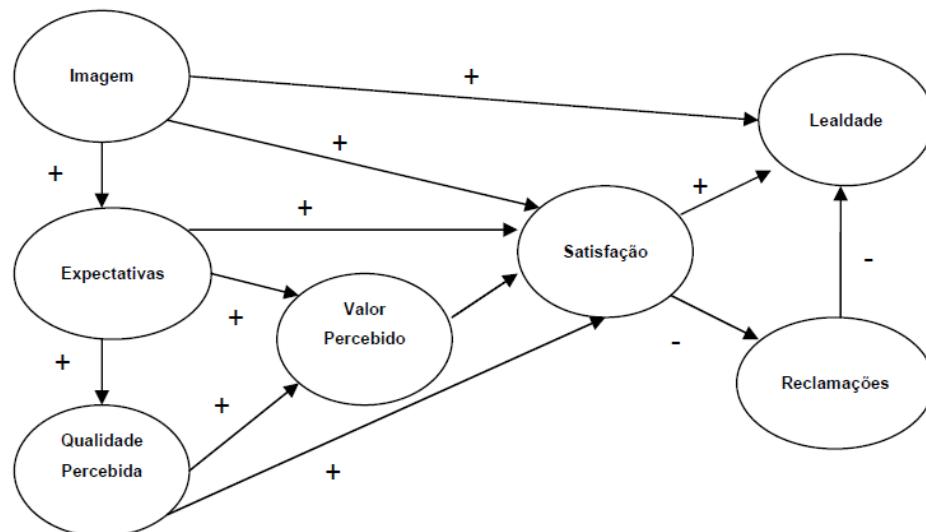
A importância do estudo de satisfação do cliente para a economia pode ser notada uma vez que os norte-americanos iniciaram em 1994 o estudo de satisfação do cliente, alocado ao centro de pesquisa da universidade de Michigan. Em (1996) estabeleceram o seu próprio índice denominado de ACSI – American Customer Satisfaction Index, um indicador econômico que mede a satisfação dos consumidores em diversas áreas econômicas dos EUA o modelo foi concebido por Claes Fornell, Johson, Anderson, Cha e Bryant.

Outro modelo pode ser citado o índice europeu de satisfação de clientes (ECSI), conforme figura 2, aplicado por Leite e Gonçalves Filho (2007) e Lopes, Pereira e Vieira (2009). Segundo Sarmerto (2010) a única diferença entre o modelo ACSI e ECSI é o acréscimo do construto antecedente imagem no modelo europeu, assim apresentar-se a seguir a figura um o modelo ACSI e a dois o modelo ECSI.



Fonte: Fornell et al., 1996

Figura 2 Estrutura do Modelo ACSI



Fonte: Lopes; Pereira; Vieira, 2009

Figura 3:Estrutura do Modelo ECSI

Para a compreensão de ambos os modelos teórico se faz importante a definição de cada uma das variáveis decorrentes que fazem parte de sua estrutura. Como este tema foi tratado de

maneira detalhada por outros trabalhos publicados nos últimos anos, assim se torna possível a realização de uma síntese das definições das variáveis, fazendo o uso de diversos autores o que é feito no quadro 1 apresentado a seguir.

Quadro1: Síntese dos principais conceitos do modelo ACSI

	Variáveis	Conceito	Autor	Questão
A N T E C E D E N T E S	Expectativa	Refere-se a percepção que os consumidores esperam que o produto ou serviço irão possuir baseando-se em compras anteriores.	Gianesi; Corrêa (1994), Churchill e Surprenant (1982)	A empresa atendeu as expectativas que você havia a respeito dela?
	Qualidade Percebida	Pode ser conceituada como a percepção da excelência ou funcionalidade do produto ou serviço.	Tinoco(2006), Louro (2000), Horovitz et al (1994)	Qual o nível de satisfação com os produtos oferecidos pela empresa?
	Valor Percebido	Valor percebido pode ser definido como a avaliação do consumidor da qualidade percebida em relação as suas necessidades e desejos de determinado produto ou serviço.	Gosling, Souza e Araujo (2006), Urdan e Rodrigues(1999), Sheth et AL (2001)	O valor cobrado pelos produtos ou serviços oferecidos é satisfatório?
Variável central	Satisfação	É o resultado da comparação das percepções do consumidor do desempenho percebido de um produto ou serviço com relação as suas expectativas.	Churchill e Surprenant (1982) Harvey (1998)	Ao avaliar o desempenho da empresa qual o seu sentimento?
C O N S E Q U E N E S	Reclamação	É o resultado da insatisfação do cliente com relação a um produto ou serviço ou consequente a satisfação, pois poucos os clientes reclamam a grande maioria deixa de comprar.	Joos (2002) fornell et AL (1996) kotler e keller(2012)	Você como cliente esta satisfeito pela maneira a qual a empresa busca coletar suas reclamações?
	Lealdade	O comprometimento do cliente em continuar consumindo um determinado serviço ou produto de forma constante.	Oliver (1997)	Com relação a avaliação de sua satisfação, você tornará a comprar desta empresa?

Fonte: elaborado pelo autor

2.3 EVIDÊNCIAS EMPIRICAS DOS MODELOS APLICADOS

Sarmento (2010) realiza uma pesquisa sobre aplicação e comparação dos modelos americano e europeu de mensuração de satisfação de clientes esses modelos prevêem o relacionamento da “satisfação” com seus antecedentes (“expectativas”, “qualidade”, “valor” e “imagem”) e seus consequentes (“lealdade” e “reclamação”). Ele se objetiva a verificar a validade e o ajuste dos modelos ACSI e ECSI para tal feito se realizou uma pesquisa descritiva tipo survey com aplicação de questionários em uma instituição de ensino superior com a amostra de 936 alunos de graduação.



Constatou-se que no Brasil o que tem se adotado em pesquisa nos principais periódicos nacionais, são aplicações do ACSI e do ECSI com o intuito de adaptá-los à realidade brasileira (URDAN; RODRIGUES, 1999; FILHO; GUERRA; MOURA, 2004; MARCHETTI; PRADO, 2004; MOURA; GONÇALVES, 2005; LEITE; FILHO, 2007; LOPES; SARMENTO, 2010). No entanto, a maioria desses estudos não aplica esses modelos com todas as suas dimensões originais. Assim houve constatação da necessidade de aplicação dos modelos em vários sub-ramos de serviços, para referendar a teoria e verificar seu ajuste no mercado brasileiro. Sendo possível compreender a satisfação do cliente em um setor importante da economia, além de entender as relações da satisfação com seus principais antecedentes e consequentes, ampliando as iniciativas de estudo do tema no Brasil.

Silva e Gonçalves (2007) realizaram um estudo a fim de estudar a correlação entre satisfação dos consumidores desempenho organizacional. Portanto, o propósito deste trabalho consistiu em validar um modelo a fim de se obter a medida da satisfação e verificar a correlação com o desempenho organizacional, para isso foi realizada uma pesquisa conclusiva descritiva, através do método survey, por ser este o adotado pelos proponentes do modelo ACSI, com uma abordagem qualitativa. O modelo ACSI foi usado como referência. O objeto de pesquisa foi trabalhado no âmbito de uma empresa de varejo, com atuação regional em três estados brasileiros e 59 pontos de venda. A pesquisa trabalhou com uma amostra de 845 questionários, aplicados aos clientes de 21 diferentes pontos de venda. Como conclusão, as implicações teóricas e gerenciais são apresentadas, assim como A relação direta entre satisfação e desempenho operacional. Seu resultado foi satisfatório, demonstrando um relacionamento direto entre a satisfação do consumidor e o desempenho operacional.

Rodrigues (1999) realiza uma pesquisa destinada a avaliar empiricamente o ajustamento do modelo Norte-Americano (ISCN) no caso de clientes da indústria automobilística brasileira, com este desejo encontra-se a esperança de melhorar a compreensão do fenômeno da satisfação global do cliente e de seus antecedentes e consequentes, bem como das condições para mensurá-los, usando o modelo ISCN. Para tal se realizou estudo de campo com 304 clientes proprietários de veículos da Fiat, Ford, General Motors e Volkswagen, mediante consulta as Sete concessionárias de Belo Horizonte, MG. Rodrigues(1999) traz como sugestão a importância de futuramente vir a ter um índice brasileiro de satisfação do cliente, com enormes benefícios e potenciais para clientes e produtores.

Sousa (2011) realizou um estudo entre a relação satisfação e lealdade que ocorreu em uma empresa industrial de sociedade anônima situada em Coimbra, fundada por volta do ano

2000, detendo como acionistas principais uma multinacional e um centro tecnológico para tal se utilizaram uma pesquisa bibliográfica com amostra de 331 clientes que utilizaram os produtos e serviços de uma empresa industrial, onde dos 102 questionários enviados, foram obtidas 34 respostas, correspondente a 33,33%.

Uma das limitações do trabalho de Sousa(2011) é o uso de apenas duas dimensões as quais são o acompanhamento ou pós vendas e serviços auxiliares, gerando assim escalas de medição pouco consistentes. O trabalho trouxe a importância dos vários antecedentes da satisfação industrial e grande quantidade de variáveis consideradas disponível pela mesma.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem fins exploratórios que, conforme Gil (2008), o maior propósito da pesquisa exploratória é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, visando à formulação de questões mais preciosas ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Para a coleta de dados, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, buscando-se as principais contribuições a análise dos principais estudos teóricos existentes sobre um determinado tema ou problema (KÖCHE,1997). De acordo com Severino (2007) a pesquisa bibliográfica tem como fonte primordial os registros impressos decorrentes de pesquisas anteriores, ou seja, livros, artigos ou teses que contêm texto analiticamente processados pelos seus autores.

Para a Vergara (2005) a análise de conteúdo, deve ser a identificação e análise do que se vêem sendo discutidos a cerca de determinado tema.

A partir da busca de artigos de administração nacionais dos últimos vinte anos, isto é, de 1998 a 2018 e fazendo uso dos artigos com maior número de citações, fazendo uso da biblioteca eletrônica SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library, uma vez que está se trata de um repositório de artigos científicos, dessa forma, aumentando a possibilidade de encontrar artigos sobre satisfação do cliente.

Foram considerados apenas artigos publicados em periódicos, uma vez que eles se constituem em artigos que muitas vezes já foram discutidos em conferências e passaram pelo processo de *blind-review* de, pelo menos, dois avaliadores, constituindo-se assim em pesquisas mais consolidadas. Foram inicialmente selecionados os artigos utilizando como critério as seguintes palavras-chave: “satisfação dos clientes”, “satisfação dos consumidores”, no entanto para maior delimitação da pesquisa utilizou somente artigo que apresentavam a palavra satisfação em seu título.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

É importante destacar que, diferentes artigos apresentaram estudos sobre pesquisas de satisfação, porém, não foram considerados neste estudo, tendo em vista que não apresentaram a palavra “satisfação clientes ou consumidores” em seus títulos. Além disso, muitos artigos que não estão alocados na biblioteca eletrônica na seção de administração ou ainda conta com poucas citações por outros autores. Tal fato se justifica como uma forma de delimitação. Para demonstrar a importância do tema foi realizado um apuramento dos artigos mais citados nos últimos vinte anos demonstrado no quadro 2 apresentado logo a seguir.

Título	Autores	Instituição	Revista	Ano	Método	Citações
Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor.	Renato Marchetti, Paulo Henrique Müller Prado	Escola de administração executiva- Universidade do Paraná	Revista de Administração de Empresas	2001	Quantitativo	23
Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro	Carlos Alberto Vargas Rossi Luiz Antônio Slongo	Universidade Federal do Rio Grande do Sul.	Revista de Administração Contemporânea	1998	Qualitativo Quantitativo	22
Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde	Gabriel Sperandio Milan, Guilherme Trez.	Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.	RAE-eletrônica	2005	Qualitativo Quantitativo	22
Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática	Salomão Alencar de Farias Rubens da Costa Santos	Universidade Federal de Pernambuco	Revista de Administração Contemporânea	2000	Quantitativo	20
Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade	Juliano Aita Larán Francine da Silveira Espinoza	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Revista de Administração Contemporânea	2004	Quantitativo	17
Avaliação da satisfação do consumidor utilizando o método de	Renato Marchetti Paulo Henrique Müller Prado	Universidade católica Paraná	Revista de Administração Contemporânea	2004	Quantitativa	11

equações estruturais: um modelo aplicado ao setor elétrico brasileiro						
Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços	Humberto Elias Garcia Lopes Camila Cristina de Paula Pereira Ana Flávia Santos Vieira	Universidade Federal de Minas Gerais	Revista de Administração Mackenzie	2009	Quantitativa	10
Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários	Maria Luiza Barcellos Zacharias, Kleber Fossati Figueiredo, Victor Manoel Cunha de Almeida.	Universidade Federal do Rio de Janeiro	RAE-eletrônica	2008	Quantitativo	8
Um estudo empírico da aplicação do Índice Europeu de Satisfação de Clientes (ECSI) no Brasil	Ramon Silva Leite Cid Gonçalves Filho	Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais (FEAD-MG)	Revista de Administração Mackenzie	2007	Qualitativo Quantitativo	6
Mensuração da satisfação de clientes com serviços de fast food	Daiane Lindner Radons, Carolina Cunha Torres, Paulo Sérgio Ceretta.	Universidade de Santa Maria	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	2012	Quantitativo	4

Quadro2: principais autores de satisfação de 1998 a 2018

Após a realização da busca por meio da palavra satisfação como parte do título de artigos de 2011 a 2017, foram selecionados cinco artigos dentro da temática selecionada (Quadro 2), assim se fazendo necessário o construto do quadro 3. Percebe-se que os artigos foram publicados em cinco diferentes revistas e também somente um dos artigos apresentou o método puramente quantitativo, dois qualitativos e os outros dois apresentaram o uso de ambos os métodos.

Título	Autores	Instituição	Revista	Ano	Método	Citações
Mensuração da satisfação de clientes com serviços de fast food	Daiane Lindner Radons, Carolina Cunha Torres, Paulo Sérgio Ceretta.	Universidade de Santa Maria	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	2012	Quantitativo	4

A imagem do comércio varejista e a satisfação dos consumidores: um estudo exploratório ambientado em uma cidade da Serra Gaúcha	Deonir De Toni, Fabiano Larentis, Adilene Álvares Mattia, Gabriel Sperandio Milan.	Universidade de Caxias do Sul	BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS	2011	Qualitativo Quantitativo	3
Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte	André Francisco Alcântara Fagundes, Ricardo Teixeira Veiga, Danilo de Oliveira Sampaio, Caissa Veloso e Sousa, Élcio Eduardo de Paula Santana, Jose Edson Lara.	Universidade Federal de Minas Gerais	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa	2013	Qualitativo	1
Satisfação do Consumidor: Percorrendo Diferentes Perspectivas Teóricas	Harrison Bachion Ceribeli.	Universidade Federal de Ouro Preto	Reuna	2015	Qualitativo	1
Diagnóstico de satisfação de clientes como ferramenta para fidelização: um estudo de caso em Cinema Cult	Andréa C. T., Andreas D. W., Vera Lucia Duarte V. P., Waldemar P. J., Rudimar A. R. .	Universidade Federal de Santa Catarina	Revista de Administração da Unimep	2011	Qualitativo Quantitativo	1

Quadro3: principais autores de satisfação dos últimos cinco anos

Apenas o artigo “Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que freqüenta estádios de futebol em Belo Horizonte” não apresentou em suas palavras chaves a palavra satisfação ou derivação, no entanto, apresentou a palavra “comportamento do consumidor” área esta que estuda a satisfação do cliente. Pode ser destacar que o artigo “Mensuração da satisfação de clientes com serviços de fast food”, sendo mais citado na biblioteca eletrônica dentro da delimitação utilizada, ele faz uso do Índice Europeu de Satisfação do Consumidor na Europa e demonstrou que o modelo se adéqua para o Brasil, o estudo também apresentou as definições dos construtos antecedentes (expectativa dos clientes, qualidade percebida, imagem e valor



percebido), conhecidos como causas determinam a satisfação do cliente e os construtos consequentes (reclamações e lealdade).

Pode ser notado também que a aplicação de questionário é importante em uma pesquisa de satisfação, uma vez que, três dos cinco artigos fazem uso de questionário e um dentre os cinco, o autor aplica um roteiro de entrevista por se tratar de uma pesquisa qualitativa e buscava descrever características de determinado grupo.

No quadro 2, apenas três estudos usam o método qualitativo-quantitativo, enquanto todos os outros são de natureza quantitativa. As somas das citações dos dez artigos passam de cento e trinta, enquanto os autores que mais se destacaram a partir do número de citações recebidas foram Renato Machetti Muller e Paulo Henrique Muller Prado.

As palavras lealdade e qualidade são as que mais se destacam entre as palavras chaves o conceito de desempenho organizacional também é tratado com relevância entre os artigos selecionados. Como a maioria dos artigos evidencia o uso do modelo americano (ACSI) acordando com Lopes, Pereira e Vieira (2009) o ACSI pode mensurar a satisfação de maneira mais precisa do que o ECSI, assim para futuras pesquisas a sugestão é o uso deste modelo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou verificar se os artigos apresentavam características semelhantes entre os seus estudos como o uso do modelo americano ou europeu de índice da satisfação e suas possíveis aplicações destes modelos no Brasil. É eminente a importância do índice europeu e americano para as pesquisas de satisfação, no entanto, através do estudo deste artigo foi possível notar que o uso de apenas uma variável como pesquisas entre satisfação e qualidade, satisfação e lealdade, satisfação e desempenho organizacional e também fatores que se encontram em cada nicho de mercado específico são utilizados para estudos de satisfação ao invés de analisar todos os antecedentes e consequentes da satisfação.

Desse modo propõem-se, para futuros estudos, as seguintes recomendações:

- a) O levantamento da produção em outras bases de dados, a fim de comparar com a realidade brasileira, inclusive em bases internacionais.
- b) A realização de um survey no sentido de verificar se os construtos de antecedentes e consequentes influenciam na satisfação.
- c) A realização de estudos que correlacionam a satisfação com as técnicas de recursos humanos, para que assim seja possível avaliação das principais variáveis que irão relacionar a satisfação de clientes com a gestão de pessoas.

Tendo em vista que o estudo em satisfação é trabalhado de maneira exaustiva



academicamente se encontrou necessário delimitar área de pesquisa, assim sendo, este artigo apresenta algumas limitações, como considerar apenas artigos contendo a palavra satisfação em título, outra limitação refere-se a utilização de apenas uma base de dados.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E. & MITTAL V. (2000) - Strengthening the satisfaction- profit chain. *Journal of Service*
- ANDERSON, E.; FORNELL, C. & LEHMANN, D. (1994) - Customer satisfaction, market share and profitability. **Journal of Marketing**. Vol. 58, p. 53-66.
- ANDERSON, E.; FORNELL, C. & RUST, R. (1997) - Customer satisfaction, productivity and profitability: Differences between goods and services. *Journal of Marketing Science*. Vol. 16, p. 129-145.
- BOWESOX, D.; CLOSS, D. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo, Atlas, 2001.
- CERIBELI, Harrison Bachion. Satisfação do consumidor: percorrendo diferentes perspectivas teóricas. **Revista Reuna**, v. 20, n. 2, p. 05-22, 2015.
- CHURCHILL JR, Gilbert A.; SURPRENANT, Carol. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of marketing research**, p. 491-504, 1982.
- DA SILVA, E. M.; GONÇALVES, C. A. Correlação entre satisfação do consumidor e desempenho organizacional. **Revista PRETEXTO**, v. 8, n. 1, 2007.
- DE TONI, Deonir et al. A imagem do comércio varejista e a satisfação dos consumidores: um estudo exploratório ambientado em uma cidade da Serra Gaúcha. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 8, n. 1, 2011.
- ESPARTEL, L. B.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Avaliação do Impacto da satisfação do Cliente e da Intenção de Recompra no Market Share: um estudo em uma empresa fabricante de implementos agrícolas. **XXXII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo: ANPAD, 2008.
- FAGUNDES, André Francisco Alcântara et al. Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 121, 2013.
- FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista de Administração Contemporânea**,



v. 4, n. 3, p. 107-132, 2000.

FORNELL, C.; JOHNSON, M.; ANDERSON, E.; CHA, J. & BRYANT, B.(1996) The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose and findings. **Journal of Marketing**. Vol.60, p.7-18.

FORNELL, Claes. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer.The Swedish Experience.**Journal of Marketing**.Vol.56, n.6 p.6-21.ANO)

GIANESI, I. GN; CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. Editora Atlas SA, 2000.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo:Atlas,2006.

GOSLING, M.; SOUZA, B. BP; ARAÚJO, G. CD. Dimensões da qualidade de serviços, satisfação e lealdade: um modelo teórico. **Encontro nacional de engenharia de produção**, v. 26, 2006, Fortaleza.

HAIR, JOSEPH ET AL. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Bookman Companhia Ed, 2005.

HARVEY, J. Service quality: a tutorial. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 5, p. 583-597, 1998.

HOROVITZ, J. L., SASSER JR., W. E., HART, C. W. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente**.São Paulo : Nobel, 1994.

JOHNSTON, R., & KONG, X. (2011). The customer experience: A road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24.

JOHNSTON, R. (2001). “Linking Complaint Management to Profit”. International Journal of Service Industry Management, vol. 12, n.º 1, pp. 60-69.

JOOS, C. D. Em busca da satisfação dos clientes. A satisfação dos clientes e a ISO 9000:2000. Philip Crosby Associates II, 2002.

KÖCHE, J. C. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Revisão técnica Arão Sapiro. **São Paulo: Prentice Hall**, v. 25, p. 110, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K.,LANE. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo:



Atlas, 1993.

LARÁN, J. A.; ESPINOZA, F. S. Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 51-70, 2004.

LEITE, R. S.; GONÇALVES F., CID. Um estudo empírico da aplicação do Índice Europeu de Satisfação de Clientes (ECSI) no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, 2008.

LEITE, R. S.; GONÇALVES FILHO, C. Um estudo empírico da aplicação do Índice Europeu de Satisfação de Clientes (ECSI) no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 178-200, 2007.

LOPES, H. E. G.; PEREIRA, C. C. P.; VIEIRA, A. F. S. Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 1, art. 77, p. 161-187, 2009.

LOPES, H. E. G.; PEREIRA, CC DE P.; VIEIRA, Ana Flávia Santos. Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 1, p. 161-187, 2009.

LOURO, M. J. S. Modelos de avaliação de marca. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 2, p. 26-37, 2000.

LOVELOCK, C., & Wright, L. (2006).*Serviços, marketing e gestão*(6a ed.). São Paulo: Saraiva.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: foco na decisão. **Tradução de Opportunity translations**, v. 3, 2011.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Avaliação da satisfação do consumidor utilizando o método de equações estruturais: um modelo aplicado ao setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 9-32, 2004.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 56-67, 2001.

MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, art. 2, p. 1-21, 2005.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NEWMAN, B.; SHETH, J.; MITTAL, B. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor, São Paulo: Atlas, 2001.



- OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of marketing research**, p. 460-469, 1980.
- OLIVER, R. L. Effect of expectation and disconfirmation on postexposure productevaluations: An alternative interpretation. **Journal of applied psychology**, v. 62, n. 4, p. 480, 1977.
- OLIVER, R. L. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. **Journal of retailing**, 1981.
- PETER, J. PAUL; OLSON, J. C. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing**. AMGH Editora, 2009. *Research*. Vol. 3, n.2, p.107-120.
- RADONS, Daiane Lindner; TORRES, Carolina Cunha; CERETTA, Paulo Sérgio. Mensuração da satisfação de clientes com serviços de fast food. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, p. 122-150, 2012.
- ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 101-125, 1998.
- SARMENTO, A. C. M. Satisfação do cliente. Recuperado de http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_SarmentoAC_1.pdf, 2009.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017.
- SHAN, S.; LI, C.; YAO, W.; SHI, J.; REN, J. An empirical study on critical factors affecting employee satisfaction. **Systems Research and Behavioral Science**. v. 31, 2014.
- SILVA, FG da; ZAMBON, M. S. Gestão do relacionamento com o cliente. **São Paulo: Thomson**, p. 191, 2006.
- SOUSA, FRANCISCO J. S. F. **Satisfação de Clientes: O caso de uma empresa industrial**. 2011. Dissertação de Mestrado. FEUC.
- TINOCO, M. A. **Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços**. 2006. 2006. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- TRIERWEILLER, A. C.; WEISE, A. D.; PEREIRA, V. L. D. V.; PACHECO JUNIOR, W.; ROCHA, R. A. Diagnóstico de satisfação de clientes como ferramenta para fidelização: um estudo de caso em Cinema Cult. **Revista de Administração da Unimep**, v. 9, n. 1, p. 112-130, 2011.
- URDAN, A. T.; RODRIGUES, A. R. O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 3, p. 109-130, 1999.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZACHARIAS, M. L. B.; FIGUEIREDO, K. F.; ALMEIDA, V. M. C. Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 2, art. 2, p. 1-23, 2008.

SELF ESTENDIDO: UM ESTUDO NAS RELAÇÕES ENTRE UNIVERSITÁRIOS E SEUS SMARTPHONES

Dalton de Sousa

Fernanda Sábia Silva

João Pedro Ferraz Zanetoni

Marina Milani de Vergilio

Milton Cesar Gasparini de Andrade Júnior

1 Introdução

A ideia de extensão de personalidade por meio de produtos, objetos e posses tornou-se, com o passar do tempo, um estudo amplo e meticoloso. De acordo com Bacha, Santos e Strehlau (2009) a identidade humana se inicia de forma involuntária, em virtude dos conceitos culturais e históricos em que o indivíduo é introduzido com o tempo e experiência de vida. Assim, a identificação do próprio “eu” se torna algo em que o próprio indivíduo se vê como autônomo em relação às suas decisões, apesar de estar envolvido em uma sociedade.

Para expressar essa autonomia as pessoas utilizam de posses como uma forma de expressão física de sua personalidade. A autoimagem de cada indivíduo se mostra através de seu consumo. A ligação entre a imagem que o usuário tem de si, e a imagem que seus produtos e posses passam dele é forte e bem visível (SILVA, 2016).

Advindo da sofisticação de diferentes segmentos de produtos, o consumidor passou a ter maiores possibilidades de se expressar com os itens que adquire (SOUZA et al, 2014).

Por sua vez, ao pensar-se em consumo, uma das áreas de maior evolução foi a tecnológica, a qual trouxe ao mercado produtos inovadores e atrativos como os smartphones. De acordo com 29ª Pesquisa Anual do Uso de TI, realizada pela FGV (2018), o Brasil já possui 306 milhões de dispositivos portáteis conectáveis à internet, sendo que desses, o número de smartphones é de 220 milhões em território nacional, média maior que 1 aparelho móvel por habitante.

Considerando o aumento no consumo de smartphones e os aspectos do self estendido (“eu” estendido) que o consumidor atribui a seus produtos, o presente trabalho tem como objetivo analisar como é a relação entre consumidores e seus aparelhos de celular. Busca-se,

especificamente, constatar se os consumidores atribuem valores sentimentais a seus bens e como os aparelhos celulares podem refletir o caráter dos indivíduos que o usufruem.

2 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo exploratório utilizando uma abordagem qualitativa. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) a pesquisa exploratória contribui para ampliar a familiaridade com fenômenos pouco conhecidos, contribuir para a decisão de prosseguir com uma pesquisa mais ampla sobre um dado problema e definir prioridades de investigações futuras. Os mesmos autores esclarecem que se trata de um tipo de pesquisa mais flexível nos procedimentos metodológicos, sendo mais amplos e dispersos quando comparados a estudos descritivos ou explicativos.

A abordagem qualitativa é explicada por Cooper e Schindler (2016) como sendo aquela que procura atingir a profundidade do entendimento da situação abordada. Godoy (1995) completa dizendo que os dados se mostram por meio da transcrição de entrevistas, campo, fotografias, desenhos e demais documentos, visando a compreensão máxima do fenômeno explorado, considerando que todos os dados são essenciais.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi uma entrevista com um grupo focal. Ressel (2008) afirma que esse tipo de estudo tem como técnica a utilização de sessões de discussão, centralizando um tópico a ser debatido entre os participantes. O estudo em grupo focal avaliou relações pessoais entre consumidores e seus bens (smartphones) e foi realizado com alunos de graduação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Câmpus de Paranaíba. Os entrevistados participaram de uma entrevista com duração aproximada de uma hora, as questões foram conduzidas pelos pesquisadores do estudo. Foi proposto que durante a entrevista os participantes depositassem seus celulares em uma caixa à parte.

Após a entrevista, foi realizada a análise de conteúdo como tratamento de dados, que é definida por Moraes (1999) como uma metodologia de pesquisa utilizada para descrição e interpretação de conteúdos diversos, de forma sistemática. Com o intuito de preservar a identidades dos entrevistados, os nomes foram ocultados da pesquisa.

3 Resultados e discussões

O self estendido considera que o indivíduo expande sua personalidade através dos bens que possui. A conduta da entrevista visou, em um primeiro momento, especificar se os

entrevistados atribuíram valor sentimental para seus bens de modo geral. As respostas confirmam a apegação sentimental dos indivíduos, como demonstrado nos trechos: “*É um sentimento de querer preservar [...] não gosto que ninguém pegue, não gosto de marca de dedo, então sim, é um apego pessoal*” (*Entrevistado C*). “*No meu caso, quando vou trocar de celular, faço o possível para não vender o antigo, mesmo não utilizando, ele continua comigo. É um sentimento que não ei explicar*” (*Entrevistado B*).

A dificuldade do descarte dos bens antigos e já desnecessários demonstra o quanto o indivíduo pode se ver em seus próprios bens. Assim, o consumo de estipuladas marcas proporcionam experiências na vida do consumidor que podem ser determinantes para montar sua identidade (SANTOS, FILHO, 2017). Muitas vezes as pessoas utilizam os bens materiais como forma de expressar ou construir sua própria identidade (SOUSA et al, 2014).

Após constatar o apego a bens gerais, a entrevista tendeu a focar nos aparelhos celulares, constatou-se que todos os integrantes possuem ao menos um aparelho, as informações referentes à escolha do mesmo foram relacionadas à funcionalidade e status, porém, constatou-se que no momento da troca de aparelho (seja por tempo de uso, danificação etc.), os indivíduos criaram uma identificação com a marca do smartphone anterior. Além de funcionalidade, logomarcas e aparências físicas, aspectos simbólicos, como criação de valor por parte do consumidor, também fazem parte do critério de escolha de um novo aparelho (OLIVEIRA, UBAL, CORSO, 2014).

No que diz respeito ao relacionamento entre o aparelho e seu portador após a compra, a relação fica ainda mais ampla. Em outros objetos, o carinho simbólico que é gerado não se aprofunda da mesma forma que os celulares, nesse caso, os entrevistados apontam que os smartphones refletem suas personalidades. “*Tem playlist de músicas favoritas, fotografias que eu tiro, áudios engraçados que eu mando para meus amigos, tem vídeos engraçados, [...], tem jogos eu sou uma das poucas pessoas que ainda jogam SubwaySurf [...] e netflix que eu assisto pelo celular*” (*Entrevistado D*). “*Tudo que tem no celular é porque a gente quis que tivesse lá*” (*Entrevistado C*). O celular deixa de ser apenas um bem para se tornar parte vital da vida do consumidor. Bacha e Shaun (2011) definem que o self estendido é visto como uma extensão do próprio ser para os bens que possui. Dessa forma, quando um desses bens é danificado, roubado ou perdido, o indivíduo sente como se parte dele tenha sofrido o mesmo fim. Esse aspecto é apontado pela pesquisa, os entrevistados diziam sentir um dano nos aparelhos celulares como se fosse em si próprio, o que mostra ainda mais a amplitude da

relação consumidor/smartphone. Os smartphones se mostram muito mais do que ferramentas eficientes em trabalho e vida cotidiano, os usuários dos aparelhos o personalizam para que fiquem cada vez mais próximos deles próprios, seus gostos e costumes, modelando o celular para que se torne cada mais uma extensão de si (MARTINS; OLIVEIRA; CORSO, 2018).

Durante a entrevista os participantes foram convidados a depositarem os celulares em um caixa, ficando longe deles por todo o tempo. Um terceiro momento da entrevista focou nas reações dos participantes a ficarem sem o celular. Observou-se uma inquietação nos entrevistados, passando as mãos nos bolsos com a menção de pegar o aparelho, olhando para a caixa na qual os aparelhos estavam depositados, entre outras reações.

Quando foram perguntados a respeito de ficarem sem os aparelhos por um curto período, as respostas indicavam indiferença “*Por um tempo seria indiferente, me sentiria até mais produtivo*” (*Entrevistado B*). Contudo, quando questionados sobre ficarem longe do aparelho por um longo período de tempo, as respostas afirmaram que afetariam a vida cotidiana, seja por uso em trabalho, conexão ou atualidades, conforme relatos: “*Ficar sem celular daria uma liberdade, mas ia atrapalhar no trabalho, utilizo ele por diversos motivos no meu dia de trabalho, teria dificuldade com o tipo de serviço, também utilizo bastante para fazer pesquisa então ia atrapalhar sim*” (*Entrevistado E*). Todos afirmaram se sentirem perdidos se ficassem sem o aparelho. Santos e Filho (2017) afirmam que as posses conectam proprietários e bens materiais de forma sentimental e na medida em que se possui algo, a identidade do indivíduo pode ser reafirmada.

4 Conclusões

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação do consumidor com seus bens materiais, mais especificamente com smartphones. Para realização do objetivo foi desenvolvido uma entrevista com grupo focal. Os resultados permitiram identificar que todos os entrevistados atribuíam valores sentimentais para os aparelhos, entendendo que esses refletiam suas personalidades.

O self estendido é isto, quando um bem material transcende a personalidade do consumidor, este se vê em seus bens e cada momento em que o utiliza, está trabalhando a própria personalidade, moldando-a cada vez mais. Aparelhos celulares smartphone refletem a personalidade de cada um que os possuem, pois nele se encontram fotos, vídeos, jogos, aplicativos e playlists que são a extensão do consumidor em forma de utilidades. Atualmente



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

um aparelho celular não é apenas um objetivo de utilidade, tornou-se uma necessidade e, além disso, reflete a personalidade de quem o utiliza; manter relacionamentos, fazer buscas/pesquisas, aproximar-se do próximo já são utilidades dos smartphones.

As limitações do trabalho estavam no cuidado necessário para se guiar um grupo focal, era necessário dar liberdade para os entrevistados e mesmo assim, conter excessos e mudanças no tema. Indica-se como estudo futuro uma possível comparação entre estudantes de ensino médio e fundamental com universitários, considerando idades e experiências diversificadas.

5 Referências

BACHA, M. L.; SANTOS, J. F. S.; STREHLAU, V. I. Renda Baixa: o Self Estendido na Posse do Celular. SEMEAD - Empreendedorismo e Inovação. 12. **Anais...** São Paulo, 2009.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** v. 35. n. 2. 1995.

MARTINS, V. M. C.; OLIVEIRA, M. O. R. CORSO, K. B. Sou o que eu consumo? Smartphones e o self estendido a luz de paradoxos tecnológicos. **Revista Brasileira de Marketing.** v. 17. n. 3. 2018.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação.** v. 22. n. 37. 1999.

OLIVEIRA, M. O. R.; UBAL, D. C. P. N.; CORSO, K. B. Meu smartphone, uma extensão de mim: self estendido e os paradoxos tecnológicos. SemeAd-Seminários em Administração. 17. **Anais...** 2014.

Pesquisa Anual do Uso de TI nas Empresas, GVcia, FGV-EAESP. 29ª edição 2018. Disponível em: <<https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesti2018gvciappt.pdf>> acesso: 24/04/2019.

RESSEL, L B. O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. **Texto & Contexto-Enfermagem.** v. 17. n. 4. 2008.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. W.; FILHO, A. S. G. As relações entre o self/eu estendido e o consumo de marcas de smartphones: um estudo com universitários da região do cariri cearense. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia.** v. 11. n. 38. 2017.

SILVA, R. L. Fatores do self estendido no universo feminino de consumo de calçados. **Dissertação de Mestrado.** UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba, 2016.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

SOUSA, D.; REZENDE, D. C.; TONELLI, D. F.; VERONEZE, R. B. Materialismo, consumo e self estendido: uma revisão de escopo. SEMEAD - Seminários em Administração. 17. Anais... São Paulo, 2014.

Palavras-chave: Self Estendido; Comportamento de Consumidor; Smartphones.

SISTEMA SERATRAN, A SERVIÇO DA COMUNIDADE ESTADUAL.

CARLOS ALBERTO CÁCERES CAVALHEIRO

Resumo

Os aspectos, dos acidentes de trânsito circunscrição do 13º BPM, podem ter vários fatores, o Estado através do DPVAT (o seguro obrigatório), podem solicitar o ressarcimento decorrente de gastos médicos e invalidez decorrentes de acidentes automobilísticos, através do boletim de acidentes de trânsito. Confeccionado pela Polícia Militar, através de um sistema informatizado, o Seratran, e os cidadãos que tenham acidentes de trânsito sem vitima podem realizar os lançamentos no sistema, de forma segura, através do serviço informatizado.

Palavras chaves: BOAT, Polícia Militar, Ressarcimento, Seratran, Sistema Informatizado.

Introdução

Um dos principais problemas dos cidadãos é o transporte. Segundo Dobis (2011), transformações proporcionadas pelo homem, mais precisamente a locomoção dos cidadãos no trânsito nas cidades as pessoas passam parte de sua vida na rua, ao sair de seu domicilio até chegar ao trabalho. As pessoas passam pelas calçadas, ruas, pegam o transporte público, ou utilizam meios particulares de transporte ou mesmo deslocam-se a pé para suas atividades laborais ou lúdicas.

Mais experiência com as atividades corretas fazem as ligações certas para a prática de direção segura, conforme Rozestraten (1981), o comportamento no trânsito não é uma situação simples, pois as diversas variedades de processos implicados na decodificação das ações, de atenção, percepção, o próprio processamento de informações, o uso das memórias de curto e longo prazo, a aprendizagem, reconhecimento de normas, de decisões, somada a automatismos (memória muscular treinada para realizar movimentos treinados, ex. pisar na embreagem para passar a marcha), fazer as ações corretivas, cuja atitudes em uma

análise, revela uma infinidade de tarefas que o condutor tem para evitar um acidente.

A maioria dos acidentes de transito pode ser evitável segundo Bottesini (2010), a atitude do ser humano contribui com mais de 90% dos acidentes de trânsito evitáveis, pois o comportamento dos condutores e a falta de comprometimento destes aumenta o índice de infrações de trânsito, para burlar a legislação da mesma.

A falta de cuidados com os outros usuários da via, concordando com Dobis (2011), Infelizmente a falta de sintonia dos condutores, ocasiona a irresponsabilidade, a falta de cuidados, e o desrespeito das regras de circulação causam os acidentes de trânsito, ocorrências com ou sem vítimas, causadas por condutores de veículos, nas vias urbanas, e por pedestres quando não circulam nas faixas de destinadas a eles e deixam de fazer a sinalização para poderem passar pelas faixas.

Um medo que todos possuem é o acidente de trânsito, pois além das percas materiais, muito, além disso, vemos os recursos governamentais serem utilizados para o tratamento médico e pagamento de seguros decorrentes de acidentes de trânsito uma consideração descrita por Pinheiro et al (2006 apud Rozestraten 2004), a agressividade, o descontentamento, o desprezo pelas leis e pela autoridade, a pressa exagerada podem nos levar a julgamentos e decisões irracionais e estúpidas, arriscando a nossa vida e a dos outros.

A perca de valores que poderiam ser utilizados em outros locais, segundo Rodrigues et al (2009), o resultado encontrado, “o custo total do atendimento das vítimas de causas externas, pelo sistema único de saúde (SUS), no exercício de 2004, teria sido 2,2 bilhões de reais, as agressões custaram 119 milhões de reais, e os acidentes de trânsito 453 milhões de reais, verificando o valor pagos foi 4 % dos gastos pagos em saúde pública no Brasil em 2004”.

No estado de Mato Grosso do Sul, a Policia Militar (PMMS), e a responsável pelo Boletim de Acidente de Trânsito e o Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN), e o responsável pelos atos administrativos referentes ao transito no estado, o sistema Seratran veio para solucionar uma preocupações do Sistema de Segurança Pública, realizar de forma atual, segura e moderna, a editoração e



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

confecção do boletim de ocorrência de trânsito, e torná-lo confiável para o BOAT com vítimas, confeccionado pela PMMS e sem vítimas confeccionado pelas partes do acidente, para podermos utilizar melhor os recursos disponíveis, para eficiência publica na missão final da Polícia Militar, o “**Patrulhamento Ostensivo Preventivo**”.

Referencial teórico

Um relato descritivo sobre o sistema de informação e sua importância para a segurança pública.

Para os autores Laudon e Laudon (2007), Um Sistema de informação (SI), tecnicamente, pode ser definido como um conjunto de partes inter-relacionadas que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar decisões, para organização e controle, além de dar apoio à tomada de decisões, desses sistemas, auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

As amplitudes da aplicação da tecnologia em serviço da segurança pública, conforme Ferreira (2008) a sociedade vive transformações intensas, e as organizações policiais têm a necessidade constante de atualização e modernização da sua forma de atuação na preservação da ordem pública, tem sido a preocupação de governantes, autoridades policiais e da própria sociedade em geral, a Polícia Militar assume papel de relevância utilizando-se de mecanismos de inovação tecnológica, aplicação de ferramentas de apoio às suas ações.

Princípios Constitucionais do Serviço Público.

O serviço público, tem uma forma mnemônica de gravar os princípios expressos do artigo 37 da constituição federal de 1988 a sigla “**LIMPE**”, inicial de cada um dos princípios fundamentais do serviço público referenciados princípios deverão ser obedecidos pela administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (**Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência**).

Faria e Braga. (1999), por determinação da Lei nº 9.503, de 23 de Setembro de 1997, código brasileiro de trânsito (CTB), o departamento nacional de trânsito (DENATRAN), fará um formulário para normatização das ocorrências de trânsito (BOAT), com as principais informações relevantes para o levantamento da situação no local dos fatos, como clima luminosidade, limpeza do local, condições dos condutores e pedestres acidentados, croqui (desenho técnico-esquemático do local, descrevendo por meio de figuras de forma a relatar com o maior riqueza de detalhes o local), sem perder os aspectos legais e jurídicos do BOAT. O DENATRAN também é responsável pela implantação do sistema nacional de trânsito, relatando o cadastro de veículos nacional (RENAVAN), e os registros de acidente de trânsito.

A segurança dos meios governamentais está no vigilante da sociedade, segundo Missiunas (2009), o trabalho do ministério público, não fica somente nos gabinetes, mas, deve fiscalizar, presídios, verificar a atuação das polícias civis e militares, processos criminais, em inquéritos internos (nas policiais militares, existem a figura do inquérito policial militar, sindicâncias e apuração sumária), nas prisões temporárias, e será franqueada qualquer estabelecimento prisional, quando este não for lhe franqueado será informado o juiz corregedor para apurar as causas e responsabilidades, da não dos locais de cárcere. Em fim tem o dever poder de fiscalização do estado.

Conforme a abordagem de Barros et al (2003), o sub registro de ocorrências, além de informar erroneamente os registros oficiais, também descrito no estudo, são realizados sem padronização e sem preocupação com os dados preenchidos, muitas vezes faltando dados nos formulários oficiais, e dando margem a investigações por dados inverídicos, sendo somente utilizados os dados de mortes decorrentes de acidentes de transito não pela editoração oficial, mas por ter uma ficha médica de atendimento da unidade de saúde, para ser consultada para formulação de ocorrência de trânsito criminal, em uma delegacia de Polícia Civil.

Ainda conforme o pagamento segundo a Seguradora Líder (2015), foram pagos no estado de Mato Grosso do Sul (MS), apólices de seguros em 2014, 4.798

apólices, pagas pelo DPVAT, e no ano de 2015, 2.922, pagas pelo mesmo órgão, não sendo citados os valores.

A preocupação da sociedade sobre fraudes e não pagamento de seguros, a hospitais e a vítimas registrado, por Barros et al (2003), a luz do estudo foi localizado a falta de registros ou sub-registro de boat, indica que é necessário a busca de outras fontes de informação fidedignas, para dar o suporte necessário para as avaliações, e que está em implantação um sistema de registro específico nos locais de atendimento (hospitais, unidades de pronto atendimento), para obtenção de informação qualificada para a formulação do Boat de acidentes com vítimas.

Ao gerenciamento de informações para Souza (2013 apud Galliers 1987, p 16), a informação é uma coleção de dados que, quando apresentada de determinada forma e em determinado momento, melhora o conhecimento do indivíduo que a recebe, de modo que este indivíduo se torne mais capaz de realizar a ação ou decisão a que se propõe.

Ainda com a inclusão digital para Gandini, Salomão e Jacob; (2001), atualmente, a internet é mais que uma ferramenta, ela propicia maior rapidez e eficiência na produção, manuseio e transmissão de dados, a universalização do acesso, permite que uma infinita quantidade de pessoas se reúnam em torno de idéias no mais longínquos locais do mundo, desta forma tecendo um novo protocolo de comunicações entre as pessoas, tanto físicas como jurídicas, surgindo várias oportunidades na rede mundial de computadores, não tendo mais as fronteiras regionais e nacionais.

Segurança de informações não importando o meio, segundo Pasa (2001), documento é qualquer informação, base de conhecimento, que contida em qualquer suporte (papel, mídia, criptografada), que possa ser acessada, não tecendo conceito de documento, e sim a inserção de elementos que possam identificar a característica de confiabilidade, um dos aspectos, que deve ser analisado é o caráter probatório (autenticidade), dos documentos.

A orientação da pesquisa

A abordagem desta pesquisa foi de modo qualitativa, Segundo Godoy (1995), verificando um fenômeno par ser melhor verificado no contexto, que acontece, e

particionando para ser analisado, em uma perspectiva integrada, considerando todas as partes, vários dados são coletados e analisados, Neste prisma, a imaginação e a criatividade levem os detetives do saber ao sabor da investigação, propor novas pesquisas. Com frequência pensamos que o trabalho de pesquisa sempre envolve o contato direto do pesquisador com o grupo de pessoas que será estudado, esquecemos que os documentos constituem uma rica fonte de dados.

E exploratória, através de pesquisa para verificar a operacionalização do aplicativo institucional conforme melhor identificado neste estudo, segundo Vieira (2002) a pesquisa exploratória é utilizada em casos onde será necessário definir o problema com maior precisão e identificação de cursos relevantes de ação ou obtenção de dados adicionais, antes que se possa desenvolver uma abordagem, a procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Utilizando-se de métodos muito amplos e versáteis, como de levantamentos em fontes secundárias (bibliográficas, documentais, etc.), levantamentos de experiência, estudos de casos selecionados e observação informal.

Resultados esperados

Com a implementação do Sistema de Segurança Pública estado de Mato Grosso do Sul, e com a nova integralização do sistema de informatização do estado, através do Serviço de Gestão da Informação (SGI), o serviço público não poderia ficar a contramão da tecnologia, fazendo um serviço que não poderia ser auditado às vezes podendo até mesmo ser questionado no judiciário, os objetivos desse estudo são:

Analisar o sistema de atendimento de ocorrências da polícia militar em atendimento a ocorrências de trânsito com vítimas;

Analisar procedimentos de coleta de dados de BOAT posterior;

Identificar no sistema SERATRAN a transparência dos dados, obtidos a partir do atendimento dos policiais militares;

Verificar a normatização das práticas desenvolvidas pelas equipes de policiais militares, que atendem as ocorrências de trânsito, e verificar a segurança de suas informações descritas no BOAT, impresso no Seratran, e o aumento do patrulhamento ostensivo.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Cronograma

Atividades	abril	maio	Junho	julho
Elaboração e apresentação de projeto ao orientador	***			
Pesquisa bibliográfica		***	***	***
Coleta de dados			***	
Elaboração da redação final				***
Revisão da obra				***
Entrega da obra ao orientador				***

Figura 1. Cronograma do projeto de pesquisa.

Resultados verificados

O Seratran

A Secretaria de Estado de Justiça e de Segurança Pública do estado de Mato Grosso do Sul (SEJSP - MS), lançou no dia primeiro de janeiro de 2017, o sistema SERATRAN, DETRAN (2017).

"Serviço de Acidentes de Trânsito, módulo Online, é uma ferramenta desenvolvida para AGILIZAR o atendimento em casos de Acidentes de Trânsito SEM Vítimas no estado de Mato Grosso do Sul". MATO GROSSO DO SUL DETRAN. 2017

A Secretaria de Estado Justiça e de Segurança Pública do estado de Mato Grosso do Sul, implementando o Sistema Nacional de Trânsito (SNT), criou o sistema informatizado em base e aplicativo on-line, capaz de informar em tempo real as ocorrências atendidas pela polícia militar, órgão do sistema estadual de trânsito, responsável pelo atendimento de ocorrências de trânsito (BOAT), com vítimas, e responsável pelo preenchimento correto das informações em formulário próprio, desenvolvido por uma equipe de policiais militares junto a Assessoria Militar do Detran - MS, em sintonia com o Denatran, para fazer os apontamentos necessários para colher os dados relativos ao acidente e posterior obtenção do elementos probatórios do crime de lesão corporal ou homicídio em decorrência de acidente de trânsito.

Proporcionado a população um aplicativo seguro, não sendo necessário o download no computador, para não ser necessário chamar a polícia militar para o atendimento de acidentes de trânsito urbano sem vítimas.

BOAT sem vítimas.

Conforme o artigo 178 da [Lei nº 9.503. \(1997\)](#).

“Institui o Código de Trânsito Brasileiro.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Art. 178. “Deixar o condutor, envolvido em acidente sem vítima, de adotar providências para remover o veículo do local, quando necessária tal medida para assegurar a segurança e a fluidez do trânsito: Infração - média; Penalidade - multa.” Lei nº 9.503, de 23 de Setembro de 1997.

O sistema foi desenvolvido para os envolvidos fazerem seus lançamentos, através de um endereço eletrônico [“https://web.detran.ms.gov.br/seratran/online/principal/principal.php”](https://web.detran.ms.gov.br/seratran/online/principal/principal.php), com os dados solicitados, parte por parte em blocos, onde os envolvidos somente relatam a ocorrência de trânsito, pois apesar de poderem ser mais de duas partes (pessoas, veículos ou proprietários propriedades atingidas por um veículo), somente será gerado pelo sistema uma única ocorrência de trânsito, depois junto a uma unidade de Polícia Militar, em Paranaíba - MS, sede do 13º BPM, na seção de trânsito e estatística (P- 3), para ser avaliada, homologada e após o pagamento da taxa de serviço, ser impressa e entregue um original devidamente válido, e com todos os efeitos legais e de direito garantidos pela legislação atual.

Esta modalidade de ocorrência é administrativa, não envolve o judiciário criminal, apenas o ressarcimento do bem, no juizado de pequenas causas, sendo que muitas vezes as partes não solicitam a presença da PM, e nem mesmo realizam o confecção do BOAT, pois solucionam suas pendências no local.

BOAT com vítimas.

O BOAT com vítimas (em princípio qualquer vítima é tratada como estado grave de saúde, pois o único que pode gradar o grau do acidente é um médico), será realizado o socorro pelo Corpo de Bombeiros Militar (CBM), ou por uma equipe do Serviço de atendimento Médico de Urgência (SAMU), preservando o local, o BOAT e lavrado por uma equipe de policiais militares, que após lavrado e executado o croqui do local, mesmo se não houver mais os veículos e vítimas no local. Será retratada a via local do acidente, placas, marcações do solo, sinalização vertical e horizontal, luz do dia, tipo de pavimento, condições do pavimento.

Sendo que muitas vezes o acionamento da chamada de acidente pode ocorrer na unidade de saúde (hospital, unidade de pronto atendimento), o BOAT, é lavrado com os dados inicialmente da vítima, que está na unidade de saúde, depois a equipe desloca para o local de acidente, para preencher o restante dos formulários do BOAT.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

A equipe policial militar registra a ocorrência via o site Seratran, no site específico para os policiais militares cadastrados, onde suas matrículas (número de identidade funcional institucional), e senhas são verificadas, e após certificados, será confeccionado via Seratran, o BOAT, e carregado no servidor do SGI do estado de MS, estando sob a guarda do estado do MS.

O condutor muitas vezes, tenta se eximir da responsabilidade, mas muitas vezes o responsável pelo acidente é encontrado com o veículo avariado e levado à delegacia de Polícia Civil, onde será lavrada uma ocorrência criminal, e se houver alguma suspeita de utilização de álcool, será realizado teste de etilômetro, se recusar será lavrado um Termo de Constatação de Alteração de Capacidade Psicomotora (TCACP), e encaminhado a presença da autoridade judiciária “Delegado de polícia civil”, para a lavratura de flagrante delito ou pagamento de fiança.

Conforme a [Lei nº 9.503. \(1997\).](#)

“Art. 302. Praticar homicídio culposo na direção de veículo automotor:

Penas - detenção, de dois a quatro anos, e suspensão ou proibição de se obter a permissão ou a habilitação para dirigir veículo automotor.

§ 1º No homicídio culposo cometido na direção de veículo automotor, a pena é aumentada de 1/3 (um terço) à metade, se o agente

I - não possuir Permissão para Dirigir ou Carteira de Habilitação;

II - praticá-lo em faixa de pedestres ou na calçadaIII - deixar de prestar socorro, quando possível fazê-lo sem risco pessoal, à vítima do acidente;

IV - no exercício de sua profissão ou atividade, estiver conduzindo veículo de transporte de passageiros.

Art. 303. Praticar lesão corporal culposa na direção de veículo automotor:

Penas - detenção, de seis meses a dois anos e suspensão ou proibição de se obter a permissão ou a habilitação para dirigir veículo automotor.

Parágrafo único. Aumenta-se a pena de 1/3 (um terço) à metade, se ocorrer qualquer das hipóteses do § 1º do art. 302

Art. 304. Deixar o condutor do veículo, na ocasião do acidente, de prestar imediato socorro à vítima, ou, não podendo fazê-lo diretamente, por justa causa, deixar de solicitar auxílio da autoridade pública:

Penas - detenção, de seis meses a um ano, ou multa, se o fato não constituir elemento de crime mais grave.

Parágrafo único. Incide nas penas previstas neste artigo o condutor do veículo, ainda que a sua omissão seja suprida por terceiros ou que se trate de vítima com morte instantânea ou com ferimentos leves.

Art. 305. Afastar-se o condutor do veículo do local do acidente, para fugir à responsabilidade penal ou civil que lhe possa ser atribuída:

Penas - detenção, de seis meses a um ano, ou multa". Lei nº 9.503, de 23 de Setembro de 1997.

O BOAT originário de acidente não é necessário o pagamento de taxa, mas somente uma das partes envolvidas (condutor, vítima, ou proprietário de imóvel atingido), poderá solicitar, tendo prazo de 24 horas do recebimento do Boat, lavrado pela equipe de serviço para a editoração on-line, e entrega da ocorrência.

BOAT posterior.

Se ocorreu um acidente de trânsito, e não houve solicitação de atendimento no local, e houve remoção por alguém para uma unidade de atendimento médico de emergência, será lavrado em uma unidade da Polícia Militar um BOAT posterior, para efeito de solicitação de seguro DPVAT, porém no momento do atendimento deverá o solicitante ter um documento da unidade de atendimento, informando o estado de saúde de entrada da vítima com ferimentos ou queixas de acidente de trânsito, esta modalidade de ocorrência não terá custo, o prazo de confecção é de 24 horas para entrega do documento.

Analise de dados

Nota-se que antes de 2017, não havia um sistema de informações integradas do Detran - MS e nem do Departamento Nacional de Trânsito - DENATRAN, no Ministério das Cidades, os dados eram relatados individualmente pelos órgão de atendimento e enviados no início do mês subsequente, para ser realizado um relatório, podendo haver sub ocorrências, ou mesmo duplicidade de fatos.

O DETRAN estadual é o mais moderno do Brasil sendo varias vezes objeto de visitas técnicas dos DETRAN's de outras unidades federativas.

Ainda vemos com preocupação pois um recurso que todos os proprietários de veículos pagam no momento do licenciamento de veículos automotores, o seguro DPVAT, em um sistema tido com falhas e com falta no mínimo de noção de preenchimento de dados, mesmo em formulários específicos.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Com a informatização dos dados poderá ser auditado e sempre que questionado ser visto se há falsificação de registros e consequentemente responsabilização criminal.

Considerações finais

O sistema Seratran, permite vários usuários, para confecção de ocorrências, porém, o gestor local da unidade local, somente ele poderá cadastrar os policiais militares, e viatura utilizada para o atendimento do BOAT, e também somente ele poderá fazer alguma correção, em ocorrências, já autenticadas, o sistema pode ser auditado pela SGI, tornando-o seguro e capaz de ser auditado sempre que necessário à comprovação de sua autenticidade (pessoas que a manipularam, a digitaram ou que suprimiram dados, pois os originais como todo documento público tem tempo para sua descarga, “destruição”).

Com as informações disponibilizadas pelo setor de imprensa (P - 5), do 13º BPM, no primeiro semestre foram realizadas 113 BOAT com vítimas (entre atendidos no local e posteriores), e 106 BOAT sem vítimas, confeccionados via internet, pelas partes.

Em primeiro momento foi uma melhora no atendimento a comunidade por parte da Policia Militar, em reduzir ao máximo, o atendimento a ocorrências de trânsito sem vítimas, proporcionando um tempo maior para realização de atividades de prevenção através de palestras, e mesmo operações de combate à criminalidade (furtos, roubos, agressões).

E também as atividades de prevenção de acidentes, como Blitz, (uma operação relâmpago, fiscalização repentina), não visando somente a repressão de veículos e condutores com irregularidades, mas efetuando o atendimento a comunidade como ações como o maio amarelo (campanha pela redução de acidentes de trânsito), o agosto lilás (campanha de atenção a violência doméstica, atividades da lei Maria da Penha).

Em patrulhamentos ostensivos em pontos que necessitam repressão a criminalidade como bairros afastados, policiamento em praças e aglomerações públicas (como jogos, campeonatos, e festejos populares).



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Informamos que por ser o primeiro ano do sistema Seratran, em atividade sugerimos que poderiam ser realizados outros estudos, para comprovar sua utilização e viabilidade pela comunidade estadual.

Referências.

BACCHIERI, Giancarlo; BARROS, Aluísio JD. Acidentes de trânsito no Brasil de 1998 a 2010: muitas mudanças e poucos resultados. **Revista de Saúde Pública**, v. 45, n. 5, p. 949-963, 2011.

BARROS, Aluísio JD et al. Acidentes de trânsito com vítimas: sub-registro, caracterização e letalidade. Motor vehicle accidents resulting in injuries: underreporting, characteristics, and case fatality rate. **Cad. Saúde Pública**, v. 19, n. 4, p. 979-986, 2003.

BOTTESINI, Giovani. **Influência de medidas de segurança de trânsito no comportamento dos motoristas**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre. 2010. 111 f.

Detran MS. Página inicial do Registro de Acidentes de Trânsito ONLINE.

Disponível em:
<https://web.detran.ms.gov.br/seratran/online/principal/principal.php> Acesso em: jul 2017.

Detran MS. Detran MS recebe visita técnica do Detran de Sergipe.05 de dezembro de 2016. Disponível em

<http://www.detran.ms.gov.br/detran-ms-realiza-visita-tecnica-no-detran-de-sergipe/> Acesso em: jul 2017.

FERREIRA, T. M. Monitoramento eletrônico de logradouros públicos: A tecnologia a serviço da segurança pública. **REBESP**, Goiânia, n.1, v.1, p.1-5, jul./dez. 2008.

GANDINI, João Agnaldo Donizeti; SALOMÃO, Diana Paola da Silva; JACOB, Cristiane. **A segurança dos documentos digitais**. Agosto, v. 11, 2001. Disponível em< <http://www.jus.com.br>>. Acesso em: jul 2017.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

LEMES, Ebirajara Corrêa et al. **Trânsito e comunidade: um estudo prospectivo na busca da redução de acidentes** Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Florianópolis. 2002. 85 f.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MISSIUNAS, Rafael de Carvalho. O controle externo da atividade policial pelo Ministério Público. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XII, n. 62, mar 2009.

Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=5964>.

Acesso em: jul 2017.

NASCIMENTO, Davi Carvalho do. CPA-2/13°BPM: 13º Batalhão divulga resultados estatísticos do 1º semestre de 2017. 30 de junho de 2017. Disponível em

<http://www.pm.ms.gov.br/cpa-213bpm-13-batalhao-divulga-resultados-estatisticos-do-1-semestre-de-2017/> **Acesso em:** jul 2017.

OLIVEIRA FARIA, Eloir de; GNECCO DE CAMARGO BRAGA, Marilita. Propostas para minimizar os riscos de acidentes de trânsito envolvendo crianças e adolescentes. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 4, n. 1, 1999.

PASA, Eduardo Cesar. O uso de documentos eletrônicos na contabilidade. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 12, n. 25, p. 72-83, 2001.

PINHEIRO, Ana Lúcia da Fonseca Bragança et al. Educação para o trânsito e responsabilidade social. In: **34º Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia**. Passo Fundo. 2006. p. 9189-9202.

ROZESTRATEN, Reinier JA. Psicologia do trânsito: o que é e para que serve. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 1, n. 1, p. 141-143, 1981.

RODRIGUES, Rute Imanishi et al. Os custos da violência para o sistema público. **Cad. Saúde Pública**, v. 25, n. 1, p. 29-36, 2009.

SANTOS, Géssica Guimaraes. Princípios sistêmicos da Administração Pública. In: **Revista Jus Navigandi**. jun.2016. Disponível em:

<<https://jus.com.br/artigos/49740/principios-sistematicos-da-administracao-publica>>.

Acesso em: jul 2017.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Seguradora Líder. Dpvat. Boletim Estatístico. Janeiro a Dezembro 2015. Ano 5
volume 4. **Disponível em:** < http://www.vias-seguras.com/os_acidentes/estatisticas/estatisticas_nacionais/estatisticas_do_seguro_dpvat> **Acesso em:** jul 2017.

SOUZA, Israel Petrônio de. **Protótipo de aplicativo para gerenciamento de relatórios a partir de dispositivos móveis para a Polícia Militar do estado do Paraná.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013. 95 f.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, 2017.



TRABALHADORES DE RESÍDUOS SÓLIDOS (CATADORES) DE UM MUNICÍPIO DE MATO GROSSO DO SUL: COMO ESTÁ A SUA QVT?

Daniela Althoff Philippi
Keilla Cardos Bittencour

Resumo

A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) brasileira de 2010 apregoa uma preocupação com o futuro relativa à criação e à diminuição de resíduos, ensejando o consumo sustentável. Na própria PNRS uma categoria de trabalhadores chama atenção: a de catadores, profissionais que trabalham com e se sustentam dos resíduos gerados na sociedade. Num município do interior do estado brasileiro de Mato Grosso do Sul – MS não existe a coleta seletiva, nem organização formal dos catadores que no seu dia a dia estão sujeitos a riscos diversos como os vinculados à sua saúde, além de, comumente, não serem devidamente reconhecidos. A Qualidade de Vida de no Trabalho (QVT) abrange desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre outros. Em estudo prévio com os catadores do município, levantou-se a hipótese de que existem aspectos da sua QVT que podem ser melhorados, surgindo a proposta desta pesquisa cujo objetivo foi descrever como é a Qualidade de Vida de no Trabalho (QVT) de catadores do município. A QVT foi investigada com base nas categorias de Hachman e Oldham (1975). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, cujos dados foram provenientes de entrevistas com três catadores e de observação assistemática, seguidos de análise por categoria. Os resultados apontaram um diagnóstico profundo e abrangente e o levantamento de alguns problemas quanto à QVT dos três catadores entrevistados.

Palavras-chaves: Catadores, Resíduos sólidos, QVT.

1 Introdução

O aumento do consumo provoca o crescimento da produção de resíduos, seja no processo industrial, seja no descarte de embalagens ou no descarte de produtos inúteis. A produção de lixo e materiais recicláveis aumenta rapidamente, causando danos que prejudicam o meio ambiente, pois a natureza não consegue decompor os resíduos a tempo (FEITOSA, 2014). A Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) tem uma preocupação futura com a diminuição e com a criação de resíduos, com a cultura do consumo sustentável, buscando um crescimento da reciclagem e reutilização de resíduos, com o descarte dos resíduos que não podem ser reutilizados de forma correta, em local apropriado e com a reutilização dos resíduos que podem ser reciclados (BRASIL, 2010).

Os conceitos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) “vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos

empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras” (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p.24). Vários autores desenvolveram modelos de QVT, mas o modelo adotado na pesquisa que ora se apresenta foi o dos autores Hackman e Oldham (1975) que apresentam dimensões básicas das tarefas: variedade de habilidades; identidade de tarefas; significação da tarefa; autonomia; feedback extrínseco; feedback intrínseco e inter-relacionamento. Em pesquisa na literatura, para uma definição mais específica do tema QVT, optou-se, para fins da pesquisa deste artigo, pelo Modelo de Feitosa (2014) e das categorias de categorias de Hachman e Oldham (1975).

No município em que o estudo de caso que se apresenta se desenvolveu, o sistema de gerenciamento de resíduos sólidos está aos cuidados da prefeitura, cuja responsabilidade é coordenar e executar os serviços de limpeza pública, a coleta e a destinação final do lixo público (BRUNET, 2016). Contudo, mesmo com o que prevê a Lei da PNRS (BRASIL, 2010), não há coleta seletiva, pouco foi realizado quanto à responsabilidade compartilhada e aos catadores como agentes fundamentais na gestão municipal dos resíduos sólidos.

Desta maneira, sabendo previamente de algumas dificuldades cotidianas de catadores no município por meio de estudo exploratório no início de 2017, constatou-se que seria interessante então estudar a temática QVT, definindo, então, como problema de pesquisa: “como é a QVT de catadores de um município sul-mato-grossense?” Assim, a proposta da pesquisa foi descrever como é a QVT de catadores de um município sul-mato-grossense.

2 Referencial teórico

2.1 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A QVT foi um passo muito importante relacionado ao clássico trabalho da gerência científica, que tinha enfoque basicamente no aperfeiçoamento e na capacidade no momento das realizações de tarefas restritas. Com a evolução da QVT, a gerência científica aplicou a divisão de mão de obra, sua hierarquia tornou-se mais rígida e para atingir sua meta de eficiência ela se padronizou (DAVIS; NEWSTROM, 2001).

De acordo com Limongi-França (2004), a QVT foi inicialmente desprezada pelas empresas, pois provavelmente não era admitida pelos empregadores e nem mesmo pelos funcionários como uma atividade de cuidado do ambiente interno. Tolfo e Piccinini (2001) apontam que, na década de 1950, originaram-se estudos sobre o tema QVT por meio da revisão da abordagem sócio técnica para gestão do trabalho, considerando a satisfação e o

bem-estar do trabalhador. Conforme Dutra et al (2013, p.198), a QVT “no trabalho tornou-se, nos últimos anos um tema familiar, estratégico e de discussão”. Essa é a resposta básica devido à forte pressão da organizacional e empresarial construída pelo aumento excessivo da competitividade e da globalização (DUTRA et al., 2013).

A QVT é um assunto extenso e um pouco complexo. Seus conceitos “vão desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras” (LIMONGI-FRANÇA, 2014, p.24). Davis e Newstrom (2001) definem QVT como pontos positivos e negativos de um ambiente de trabalho para as pessoas. A ideia da QVT é criar um local de trabalho que favoreça tanto os colaboradores como a organização.

Para Boudreau e George (2000) a QVT poder ser denominada como círculo de qualidade, conceito que surge da hipótese de que o trabalhador que ocupa um cargo inferior por causa do nível de instrução e, quando devidamente treinado, pode ocupar um cargo melhor em que possa reconhecer falhas desatentas com a qualidade do produto e quanto ao modo o trabalho está sendo executado. Davis e Newstrom (2001) seguem mencionando que a QVT gera um local de trabalho mais humanizado. Sua finalidade é de não somente atender as necessidades básicas como também os sonhos e as ambições dos trabalhadores. Ela busca aproveitar no trabalhador aquilo que ele tem facilidade em executar, possibilitando um ambiente de trabalho que os motive para que possam desempenhar as suas habilidades.

2.2 Modelo de QVT de Hackman e Oldham

O modelo Hackman e Oldham, conforme Lima e Rezende (2016) foi criado a partir de uma pesquisa de *Job Diagnostic Survey* (JDS), em português: Levantamento do Diagnóstico do Trabalho. Neste Modelo, a QVT pode ser compreendida como uma combinação das proporções do trabalho que gera satisfação e motivação em diversos níveis. Para Hachman e Oldham (1975) os estados psicológicos são definidos por sete dimensões da tarefa, especificadas no quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões da tarefa da QVT: Modelo de Hachman e Oldham (1975)

Dimensões (categorias)	Especificação
Variedade de habilidades	Conjunto atividades diferentes para desenvolver o trabalho, envolvendo a utilização de diversos conhecimentos e talentos diversos do trabalhador; trata-se da percepção sobre o significado de seu trabalho
Identidade da tarefa	Nível em que se estabelece para o fim de um trabalho completo e o qual se pode identificar, isto é, realizando um trabalho do começo ao fim com um resultado nítido,

	obtém-se um bom resultado através do cumprimento da tarefa
Importância da tarefa	Impacto que o trabalho desenvolvido causa na vida ou no trabalho de outras pessoas, seja na organização ou no ambiente externo
Autonomia	Grau de liberdade, independência e descrição que o trabalho fornece ao indivíduo para programar suas tarefas e determinar quais procedimentos para realizá-las. É a percepção da responsabilidade pelo resultado do trabalho
Feedback extrínseco	Nível em que o trabalhador recebe informações precisas sobre seu desempenho através de seus superiores, clientes ou colegas de trabalho
Feedback intrínseco	Nível em que a realização de suas próprias tarefas de trabalho estabelecidas, resulta no recebimento, pelo trabalhador, de informações diretas e claras a respeito da eficácia de seu desempenho, com o resultado obtido através do trabalho em si
Inter-relacionamento	Nível em que a atividade exige que o trabalhador realize suas tarefas junto com outras pessoas, envolvendo relações com outros membros da organização e com os clientes

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Hachman (1975)

2.3 Gestão de resíduos sólidos

Primeiramente é fundamental destacar que os termos “resíduos sólidos” e “lixo” são diferentes. O resíduo está relacionado a materiais (ou parte desses) que não possuem utilidade imediata, podendo ser descartados adequadamente ou reaproveitados, integrando um ciclo (FAGIONATO-RUFFINO; DOS SANTOS, 2009). O lixo é definido como restos, sobras ou coisas inúteis (REVEILLEAU, 2008).

Para Brunet (2016) a sociedade é constituída por seres humanos que agem irracionalmente, com o enorme desafio de refletir e estruturar o meio onde vive. A Revolução Industrial gerou uma nova organização que tomou espaço para a geração de bens de consumo e as maneiras de uso da sociedade sobre a natureza. A produção passou a ser em maior proporção: aquilo que antes era racionado, acabou sendo popularizado, resultando em bens de consumo com pequena durabilidade. Na perspectiva social, alcançou-se o direito de igualdade, todavia, na ambiental, a maior produção ocasionou grave problema: o descarte de materiais e de produtos descartáveis (BRUNET, 2016).

De acordo com o Ministério do Meio Ambiente (MMA), a Lei nº 12.305/10, que respalda a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), trata sobre meios de como o país pode organizar o lixo nos órgãos públicos ou privados de forma que os problemas ambientais diminuam. A base desta lei é a logística reversa, a redução de lixo e a responsabilidade ambiental compartilhada com toda a população. A Lei 12.305/10 preconiza a diminuição da criação de resíduos, trazendo como ideia o costume de consumo sustentável, com isso traria um crescimento da reciclagem e reutilização de resíduos, descartando os resíduos que não podem ser reutilizados de forma certa, em local apropriado e reutilizando resíduos que podem ser reciclados (BRASIL, 2010).

Segundo Oliveira e Oliveira (2011), a Lei da PNRS exige que todas as cidades se adaptem à coleta, à triagem e ao tratamento dos resíduos. A lei apresenta a preocupação com a organização dos catadores para que tenham dignidade, com o propósito claro de que as pessoas que trabalham manipulando o lixo, possam executar um trabalho organizado e possuidor de direitos. Na Lei da PNRS o catador é intitulado como agente de promoção ambiental. Contudo, os catadores de materiais recicláveis geralmente realizam seu trabalho autonomamente, em situações desumanas de trabalho, sem terem qualquer tipo de direito trabalhista ou previdenciário (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011).

2.4 QVT e catadores

Feitosa (2014) realizou pesquisa sobre QVT de catadores em condições extremas no município de Fortaleza – CE, em 2013, com catadores de materiais recicláveis autônomos, cooperativados ou associados, com as cooperativas e associações de matérias recicláveis e com estabelecimentos comerciais de matérias recicláveis, sendo entrevistados seis dentre os catadores. O Programa Reciclando Atitudes existe desde julho de 2013, com o objetivo de “estimular e promover ações na área de educação e gestão de resíduos, de forma a minimizar as problemáticas resultantes do mau gerenciamento e destinação final inadequada do lixo” (CEARÁ, 2013). Seu programa conta com parceiros os quais são: poder público; associações de catadores, além de outros representantes da sociedade civil e privada.

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa utilizou-se de metodologia qualitativa, pois, conforme as suas características, buscou investigar e compreender fatos mais profundos, relatando a dificuldade do comportamento humano, além de estar em conformidade com aquilo que preconizado por Lakatos e Marconi (2011), por proporcionar uma análise mais minuciosa sobre as investigações, costumes, atitudes, tendência de comportamento.

Também é classificada como qualitativa, apoiando-se no que assevera Rampazzo (2013), para quem esse tipo de pesquisa consiste na procura de entendimento particular daquilo que se estuda, buscando incluir um rigor que não é o da exatidão numérica aos fenômenos. Assim, se entende que o estudo se apoiou na pesquisa qualitativa porque buscou, de maneira pormenorizada junto aos catadores, investigar aspectos do fenômeno QVT.

O estudo de caso aborda o levantamento com mais profundidade de certo caso ou grupos humanos perante todos os seus fatos. Contudo, se limita ao caso que estuda, isto é, um caso apenas, não podendo ser generalizado (LAKATOS; MARCONI, 2011). No caso do

presente estudo, o foco – caso – foi um grupo de trabalhadores – os catadores de um município do estado brasileiro de Mato Grosso do Sul, que não incorporou a PNRS de 2010 e onde, ainda, não há coleta seletiva por parte da prefeitura. Para a profundidade exigida no estudo de caso, e dada a complexidade do tema, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade e da observação simples.

A entrevista semiestruturada, no mesmo momento em que valoriza a presença do entrevistador, autoriza que o informante utilize toda sua criatividade e espontaneidade, enriquecendo mais a investigação (BEUREN; RAUPP, 2006). As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas na quarta semana do mês de outubro de 2017 e na primeira semana do mês de novembro de 2017. Para a seleção dos catadores, o critério foi realizar a pesquisa com catadores que vivessem somente do trabalho de catador de materiais recicláveis ou que sua principal renda fosse a de catador, pois, dessa maneira, se considerou que seria possível mostrar, com maior acuracidade, a realidade do trabalho e da QVT desses trabalhadores. Buscaram-se catadores das regiões centrais e de outro bairro do município, partindo-se do pressuposto de que são bairros onde, consequentemente há mais resíduos sólidos gerados e, então, mais catadores. Aos catadores foram atribuídos códigos de identificação: Catador 1 (CAT.1); Catador 2 (CAT.2) e Catador 3 (CAT.3).

Na observação simples ou assistemática, o pesquisador mantém-se distante da situação estudada, somente observa de forma natural como os fatos acontecem e controla os dados adquiridos (BEUREN; RAUPP, 2006). A observação aconteceu no dia a dia das atividades e especialmente no primeiro contato e durante a entrevista. Os dados registrados em diário de campo e com registros fotográficos complementaram os dados provenientes das entrevistas.

Os dados com origem nas entrevistas e observações foram organizados conforme as categorias selecionadas para o estudo: as dimensões das tarefas do Modelo de Hachman e Oldham (1975). A partir disso, a sua análise buscou responder aos objetivos e relacionar os dados empíricos à teoria consultada.

4 Resultados e discussões

São apresentados os resultados da pesquisa, com base em observações e, especialmente, nas entrevistas aplicadas com os três catadores do município brasileiro do estado de Mato Grosso do Sul. Inicialmente apresenta-se o perfil dos catadores entrevistados e, em seguida, os resultados referentes à QVT, nas dimensões de Hachman e Oldham(1975).

4.1 Perfil dos catadores

A seguir apresenta-se o perfil dos três catadores selecionados para a pesquisa: CAT. 1 – trabalha como catador há mais de trinta anos e optou por esse trabalho devido à falta de oportunidade de serviço e pela necessidade; CAT. 2 – está há dez anos trabalhando como catador, porque não tem estudo e CAT. 3 – que voltou a atividade, há três meses, “porque é um trabalho que paga bem, dependendo dos materiais que são coletados”. O quadro 2 apresenta dados do local de nascimento, grau de instrução e da faixa etária dos entrevistados.

Quadro 2 - Características dos catadores

CARACTERÍSTICAS/ CATADOR	CAT.1	CAT.2	CAT.3
Local de nascimento	Paraná	Aquidauana	Corumbá
Grau de instrução	Ensino fundamental	Analfabeto	Ensino médio incompleto
Faixa etária	59 anos	61 anos	51 Anos

Fonte: dados primários (entrevista)

Dentre os entrevistados, pode-se perceber a diferença de local de nascimento e do grau de instrução de cada catador e a semelhança com relação à faixa etária. Com relação à renda, tempo de trabalho e tipo de materiais são mostrados os dados no quadro 3.

Quadro 3 – Renda, tempo de trabalho e materiais coletados

ASPECTOS/ CATADOR	CAT.1	CAT.2	CAT.3
Renda	R\$ 30,00 por dia/ R\$900 por mês	Às vezes R\$ 15,00 por dia/ R\$ 140,00 a 160,00 por mês	De R\$ 300, 00 a 500,00 por quinzena
Tempo de trabalho	Segunda a sexta (8h - 11h; 13h- 16h) Sábados (8h - 12h)	Domingo a domingo (3h – 11h e 13h em diante sem paradas)	Domingo a domingo (6h-12h e das 13h em diante, sem paradas)
Tipos de materiais coletados	Papelão e plástico	Pet e latinha	Alumínio, cobre, metal e bloco de alumínio

Fonte: dados primários (entrevista)

Com base nos dados do quadro 3, observa-se que o tempo de trabalho de cada um é superior ao valor de sua renda, ou seja, trabalham durante um período longo e não ganham um valor adequado ao seu tempo de trabalho. Além disso, verificou-se certa diferença entre os materiais que coletam: os dois primeiros plástico (um particularmente com pet), sendo que o último trabalha exclusivamente com materiais derivados de alumínio e metal, o que se assemelha ao material (latinha) que CAT.2 também trabalha.

4.2 Categorias da QVT de Hachman e Oldham (1975)

Apresentam-se a seguir as categorias que compõem a QVT, conforme Hachman e Oldham (1975) e os dados a elas relacionados.

4.2.1 Categoria habilidade

Trata-se da dimensão variedade de habilidade (HACHMAN; OLDHAM, 1975), sobre as habilidades e conhecimentos que o trabalhador necessita ter para executar seu trabalho.

No quadro 4, demostram-se dados relativos a habilidades que o catador precisa possuir para realizar o seu trabalho de coleta de materiais recicláveis.

Quadro 4 – necessidade de agilidade, conhecimento necessário para exercer, habilidade técnicas e interpessoais, importância do trabalho e equipamentos

ELEMENTOS DA CATEGORIA HABILIDADE/CATADOR	CAT.1	CAT.2	CAT.3
Necessidade de agilidade	Não.	Sim.	Sim.
Conhecimento necessário para exercer	Saber o que são materiais recicláveis.	Saber o que são materiais recicláveis.	Saber o que são materiais recicláveis.
Habilidades técnicas	Não é preciso.	Força para realizar coleta.	Não é preciso.
Habilidades interpessoais	Ser simpático, sorridente, estar sempre com uma boa aparência e ser extrovertido.	Ter uma relação boa com a população e conhecer as pessoas a qual está realizando a coleta.	Ter uma boa relação com os catadores e com a população.
Importância do trabalho	Modo de vida, pela idade não consegue outro trabalho.	Orgulho por saber desenvolver esse trabalho.	Remuneração.
Equipamentos	Imã, duas facas e uma fenda.	Uma faca.	Não utiliza.

Fonte: dados primários (entrevista)

Segundo Davis e Newstrom (1996), a QVT busca aproveitar no trabalhador aquilo que ele tem facilidade em executar, possibilitando um ambiente de trabalho que o motive para que possa desempenhar as suas habilidades. A definição se enquadra no trabalho dos catadores entrevistados, que retratam a necessidade de ter conhecimento do seu trabalho, especialmente em relação às suas coletas, com habilidades que foram adquiridas no dia a dia.

4.2.2 Categoria identidade da tarefa

Essa dimensão determina identificar um bom resultado, por meio da realização de uma tarefa (HACHMAN; OLDHAM, 1975).

O quadro 5 apresenta dados referentes à verificação do resultado de esforço do trabalho, ao sinônimo de um dia de trabalho rentável e de empecilhos para um dia rentável dos três catadores entrevistados.

QUADRO 5 – Identidade da tarefa/catador

ELEMENTOS DA CATEGORIA IDENTIDADE	CAT.1	CAT.2	CAT.3
-----------------------------------	-------	-------	-------

DA TAREFA /CATADOR			
Verificação do resultado de esforço do trabalho	Quando faz duas cargas no dia.	A felicidade de conseguir ganhar o dinheiro do dia.	Não vê resultado.
Sinônimo de um dia de trabalho “rentável”	Normal, todos os dias rendem.	Satisfatório.	Normal.
Empecilho para um dia rentável	Nada atrapalha sua coleta.	Chuva e doença.	Doença.

Fonte: dados primários (entrevista)

Para Chiavenato (2010), as pessoas têm a necessidade de estarem motivadas para que possam executar as tarefas e obterem resultados satisfatório pelas suas colaborações. Percebemos que o trabalho dos catadores é executado, porém para CAT.1 e CAT.2, o resultado não é satisfatório, e sim normal, por isso para que eles tenham uma QVT existe uma necessidade de motivá-los para que possam obter resultados satisfatórios pelo seu trabalho.

4.2.3 Categoria importância da tarefa

A importância da tarefa é uma dimensão que se refere ao efeito que o trabalho traz na vida ou no trabalho de outras pessoas dentro da organização ou no ambiente externo (HACHMAN; OLDHAM, 1975).

No quadro 6 apresentam-se os dados relacionados com a importância do trabalho do catador para a população e o que os catadores consideram como efeitos do seu trabalho de coleta de materiais recicláveis no meio ambiente, para a população e para a prefeitura.

Quadro 6 - Importância da tarefa/catador

ELEMENTOS DA CATEGORIA IMPORTÂNCIA DA TAREFA /CATADOR	CAT.1	CAT.2	CAT.3
Importância do trabalho para a população	Ensinar o que é reciclagem.	Limpeza da cidade	A limpeza da cidade.
Efeito do seu trabalho para meio ambiente, população e prefeitura municipal	Limpeza da cidade. “Eu pago R\$ 8,00 de taxa de lixo, e ainda limpo a cidade toda, e a prefeitura não reconhece”	Limpeza da cidade	Alívio para o meio ambiente, população e diminuição do lixo

Fonte: dados primários (entrevista)

Todos entendem que a importância de seu trabalho de coleta é relacionada à melhoria do meio ambiente e limpeza da cidade. Segundo Oliveira e Oliveira (2011), na Lei da PNRS o catador é nomeado como agente de promoção ambiental. Assim, os três estão concordam com a sua atribuição na PNRS, percebendo-se como agentes de promoção ambiental.

4.2.4 Categoria autonomia

Refere-se à liberdade, à independência e à descrição do trabalhador para determinar de qual forma irá realizar sua tarefa (HACHMAN; OLDHAM, 1975).

O quadro 7 apresenta a rota que os catadores fazem durante sua coleta, o passo a passo da sua coleta, a avaliação sobre a autonomia em seu trabalho e a novas habilidades e novas técnicas que foram adquiridas ao longo de seu trabalho como catador.

Quadro 7 - Autonomia/ catador

ELEMENTOS DA CATEGORIA AUTONOMIA /CATADOR	CAT.1	CAT.2	CAT.3
Rota	É feita a mesma rota diariamente, mesmo que não tenha nada nas lojas, passa para dar bom dia.	É de acordo com os dias que o caminhão de lixo passa nos bairros.	Não tem programação de rota, sai a qualquer horário e vai para qualquer lugar.
Passo a passo da sua coleta	Recolhe, corta o que é necessário, leva para sua casa e faz a separação, porque ele pega o bruto e leva para o depósito de materiais reciclável.	Corta alguns materiais, coleto e descarrega em sua casa para a separação e liga para o dono do depósito buscar seus materiais.	Apenas coleta e faz separação dos materiais.
Avaliação sobre a autonomia em seu trabalho	Bom. Porque não tem patrão.	Bom. Porque ele pode trabalhar mais tranquilo, sem cobranças de metas, e horários.	Bom
Novas habilidades	Desenvolveu artesanato.	Não desenvolveu.	Não desenvolveu.
Novas técnicas	Não desenvolveu.	Aprendeu a pensar os materiais.	Não desenvolveu.

Fonte: dados primários (entrevista)

Segundo Feitosa (2014), os catadores são responsáveis por construir seu próprio ambiente de trabalho. Dentre os catadores entrevistados, observou-se que a responsabilidade em relação ao seu trabalho é toda deles, pois são eles quem programam sua a rota, que escolhem como será o processo da sua coleta, são eles quem decidem seus horários e até mesmo suas habilidades dependem do próprio aprendizado no decorrer do seu trabalho.

4.2.5 Categoria feedback extrínseco

A categoria *feedback* extrínseco refere-se a informações diretas que o trabalhador recebe de colegas de trabalhos ou de seus superiores em relação ao desempenho do seu trabalho (HACHMAN; OLDHAM, 1975). No quadro 8 estão as sugestões, opiniões em relação ao seu trabalho e como a prefeitura responde aos seu trabalho.

Quadro 8 – *Feedback* extrínseco/ catador

ELEMENTOS DA CATEGORIA IDENTIDADE DA TAREFA /CATADOR	CAT.1	CAT.2	CAT.3
Sugestões da população e catadores	Nenhuma.	Já recebeu sugestão para ser sócio de depósito de materiais recicláveis.	Não tem.
Opiniões/ retorno em relação ao seu trabalho	Há ajuda de alguns moradores do seu bairro que separam os materiais, por causa do seu incentivo, em disponibilizar sacos para morador e passando de 15 em 15 dias para recolher.	Somente críticas dos moradores de seu bairro que dizem que seus materiais são amontoados de lixos na sua casa. “Eles acham que o que não serve pra eles não serve pra gente também, por que eles não dependem disso”.	Não tem.
Resposta da prefeitura em relação ao seu trabalho	Não existe nenhum retorno. Em Aquidauana ninguém fala da importância da coleta seletiva, nem mesmo a Prefeitura.	Não existe nenhum retorno por parte da prefeitura.	Não tem.

Fonte: dados primários (entrevista)

Um dos elementos que pode trazer a satisfação e a motivação aos trabalhadores é o *feedback* relacionado ao comportamento profissional (FEITOSA, 2014). Como se verifica no quadro 8, não há respostas, nem retorno e nem mesmo sugestões que possam trazer aos catadores entrevistados satisfação e motivação para o seu trabalho, como em Feitosa (2014).

4.2.6 Categoria feedback intrínseco

É o grau em que a própria realização de sua tarefa, fornece informações sobre o desempenho do trabalhador (HACHMAN; OLDHAM, 1975).

O quadro 9 diz respeito ao resultado que eles conseguem ver do seu trabalho e qual outra função que o trabalho como catador traz além de sua remuneração.

Quadro 9 - *Feedback* intrínseco/ catador

ELEMENTOS DA CATEGORIA FEEDBACK INTRÍNSECO/ CATADOR	CAT.1	CAT.2	CAT.3
Resultado do trabalho	Os resultados são muitos, mas o principal é em ver a cidade limpa.	Renda que ganha como catador.	Cidade limpa

Função do trabalho que vai além da remuneração	Colaboração com a população de Aquidauana. “Eu posso ficar aqui o dia todinho aqui que graça tem? Que ajuda eu vou dar pro povo? Nenhuma”.	Limpeza.	Somente a limpeza, e ajuda para o meio ambiente.
--	--	----------	--

Fonte: dados primários (entrevista)

Davis e Newstrom (1996) dizem que o objetivo da QVT é de criar um ambiente de trabalho que contribua tanto com os trabalhadores quanto à organização. Percebe-se que esse objetivo da QVT não pode ser aplicado aos catadores, no que tange aos limites de uma organização, porém é possível constatar sobre o retorno, quanto à contribuição ao meio ambiente e à cidade e não com os trabalhadores (catadores).

4.2.7 Categoria inter-relacionamento

A dimensão inter-relacionamento trata do nível em que as tarefas requerem que o trabalho cumpra suas tarefas juntamente com outras pessoas, incluindo relações com outros membros da organização (HACHMAN; OLDHAM, 1975).

O quadro 10 apresenta dados referentes à possibilidade de coleta, em uma mesma região com vários catadores, a realização do seu trabalho com outros catadores e como é o seu relacionamento com a população e com demais catadores.

Quadro 10 - Inter-relacionamento

ELEMENTOS DA CATEGORIA INTER-RELACIONAMENTO/ CATADOR	CAT.1	CAT.2	CAT.3
Possibilidade de coleta na mesma região com vários catadores	É possível, porque é um ajudando o outro. Quando tem muito material em uma loja, logo ele entra em contato com outro catador para ele ir buscar uma carga também.	É possível sim.	Não daria certo, pois cada catador tem uma maneira de realizar sua coleta.
Realização de coleta com mais catadores	Daria certo, por que muitas vezes não consegue fazer a carga de todos os materiais então é preciso de outra para coletar o restante.	Daria certo trabalhar com outros catadores, pois cada um irá catar o seu material e nenhum irá atrapalhar a coleta do outro.	Também não daria certo, porque geraria conflitos entre os catadores.
Relacionamento com a população e catadores	É uma relação boa, de brincadeiras com a população de companheirismo com os catadores	É uma ótima relação. “A gente não sai pra briga sai pra trabalhar ne”.	Tem uma relação estável com os catadores e com a população.

Relacionamento com a população e catadores	É uma relação boa, de brincadeiras com a população de companheirismo com os catadores	É uma ótima relação. “A gente não sai pra briga sai pra trabalhar ne”.	Tem uma relação estável com os catadores e com a população.
Possível associação	Os catadores se dariam bem em uma associação, se tivessem o apoio da prefeitura, porque se o catador fizer algo de errado (furto), o dono da loja anotaria o número do carrinho e passaria para associação que assim, tomaria certas medidas, para não prejudicar outros catadores.	Os catadores se dariam bem um com o outro.	Associação já existiu em Aquidauana, porém não permaneceu por muito tempo, por causa da desunião dos catadores.
Disputa pelos pontos de coleta	Não existe disputa.	Não existe disputa.	Não existe disputa.

Fonte: dados primários (entrevista)

Segundo Davis e Newstrom (1996), a QVT gera um local de trabalho mais humanizado, o que é mais proveitoso apenas quando gerar uma melhor relação entre funcionários, tarefas, tecnologia e meio ambiente. Percebe-se que com base nessa teoria, o CAT. 1 e o CAT. 2 conseguem tirar proveito, porque seu trabalho gera uma boa relação com demais catadores, não existindo disputas entre eles e uma boa relação se todos os catadores trabalhassem juntos em uma associação ou no mesmo ponto de suas coletas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentam-se as considerações finais com respostas mais pontuais e sintetizadas em relação aos objetivos da pesquisa e sugestões para ações visando à melhoria da QVT dos catadores do município e futuras pesquisas sobre o tema.

O principal problema detectado em relação à QVT dos entrevistados foi a categoria *feedback extrínseco* do modelo Hachman e Oldham (1975), que mostra claramente a indiferença da população e da prefeitura em relação ao desenvolvimento do trabalho dos catadores, uma vez que não apresentam nenhum retorno e nem sugestões aos catadores, provavelmente pela falta de conhecimento sobre materiais recicláveis.

Para melhoria da QVT dos catadores, sugere-se à prefeitura a coleta seletiva e adoção, por inteiro, da lei da PNRS, e além disso a criação de um projeto que oriente e estimule a população a separar os lixos, pois, dessa forma, cooperariam com o trabalho dos catadores que não precisariam abrir lixos e poderiam realizar suas coletas em qualquer ponto da cidade.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

Sugere-se também a criação de um associação com apoio da prefeitura, em que essa associação disponibilizasse uniformes para identificar os catadores, cestas básicas, carrinhos emplacados para execução da sua coleta, uma porcentagem das vendas dos materiais e cursos qualificantes, o que poderia afetar sobremaneira e positivamente, a sua QVT.

Com isso os catadores seriam mais reconhecidos, respeitados, teriam seus direitos defendidos, facilidade para realizar a sua coleta, boas condições para realizar seu trabalho, trabalhariam menos, teriam um remuneração maior e possuiriam equipamentos de proteção.

Indica-se que seja constituído um consórcio entre Aquidauana e Anastácio, para administrar e atender as necessidades em comum, tanto na coleta, quanto na distribuição e no tratamento dos resíduos, assim os danos ambientais seriam diminuídos e haveria economia para ambas prefeituras com a utilização de um só aterro.

Por fim, comprehende-se que a atenção devida ao catador, com ações que preconizem a melhoria da sua QVT, com a responsabilidade compartilhada de todos os atores envolvidos, irá refletir numa melhor QVT para toda a população.

Para futuras pesquisas, sugere-se que mais pesquisas sejam realizadas sobre a QVT de catadores, especialmente em municípios em que não há coleta seletiva, como Aquidauana. Sugere-se ainda, estudos longitudinais que compreendam a QVT de catadores antes e depois da constituição de associações e ou cooperativas induzidas ou não pelo poder público, bem como estudos da mesma natureza contemplando a sua QVT antes e depois da implementação da PNRS, com ou sem consórcios, e, ainda, antes e depois de campanhas isoladas ou inseridas em contextos de políticas específicas de gestão de resíduos, considerando a possibilidade da melhoria da QVT destes trabalhadores tão importantes para a sociedade e para o planeta.

6. Referências

BEUREN, Maria Ilse; COLAUTO Douglas Romualdo. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, Maria Ilse (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3.ed.São Paulo: Atlas, 2006. p. 118-143.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Política Nacional de Resíduos Sólidos.** Disponível em:<<http://www.mma.gov.br/pol%C3%ADtica-de-res%C3%ADuos-s%C3%B3lidos>> Acesso em: 05 de maio de 2017.

BRASIL. Lei nº 12.305 de 02 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, nº 147, p. 3, 03 de ago. 2010.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

BRUNET, Silva Damasceno Fábia Ana, **A espacialidade dos resíduos sólidos urbanos nos municípios de Aquidauana e Anastácio – MS.** 2016. 160 fls. Dissertação (Pós-graduação em geografia) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Aquidauana.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

DAVIS, Keith; NEWSTROM W. John. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional.** V.2. Cengage Learning ed. Ltda 1996.

DUTRA, Souza Joel et al. **Competências:** conceitos, métodos e experiências. 1. ed. São Paulo. Atlas, 2013.

FEITOSA, Nogueira Vieira Thaís. **Qualidade de vida no trabalho em condições extremas.** 2014. 107 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2014.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

LAKATOS, Maria Eva; MARCONI Andrade de Marina. **Metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT:** conceitos nas empresas da sociedade pós-industrial. 2.ed – São Paulo, Atlas, 2004.

PICCININI, Carolina Valmíria; TOLFO, Rosa da Suzana. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **RAC**, v.5, n.1, p. 165 – 193, jan/abr, 2001.

PREFEITURA. Ceará. Reciclando atitudes. Disponível em:
https://urbanismoemeioambiente.fortaleza.ce.gov.br/images/urbanismo-e-meio-ambiente/catalogodeservico/reciclando_atitudes_para_recicla_nordeste.pdf Acesso em: 21 de outubro de 2017.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica:** para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 7 ed. São Paulo: Loyola, 2013.

REVELLEAU, Azevedo de Alves Célia Ana, **Gestão compartilhada de resíduos e a proteção ambiental:** uma abordagem jurídica da responsabilidade socioambiental. Erechim, RS: Habilis, 2008.

RIBEIRO, Alves Larissa. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Iniciação Científica**, Cairu, BA, v. 2, n.2, p.75-96, jun,2015.

SILVA, da Lima Uanisleia; Oliveira, Fatima de Aurea. Qualidade de vida e valores nas organizações: impactos na confiança do empregado. **Psicologia: ciência e profissão**, Uberlândia, MG, v.37, n. 1, p.7-17, jan/mar, 2017.



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185



UMA ANÁLISE O PONTO DE EQUILÍBRIO DE UMA COOPERATIVA DE RECICLAGEM

Fernanda Sábia Silva

Geraldino Carneiro de Araújo

João Pedro Ferraz Zanetoni

Milton Cesar Gasparini de Andrade Júnior

Priscila Renata Barbosa de Miranda

1 Introdução

Os resíduos sólidos são substâncias resultantes das atividades humanas cuja destinação consciente possui soluções básicas e viáveis como a reciclagem e o reaproveitamento (BRASIL, 2010). As necessidades de preservação e criação de postos de trabalho para esse segmento proporcionam o surgimento de empreendimentos marcados pela organização popular e pela solidariedade. Dentre esses, destacam-se cooperativas.

Mesmo com a fragilidade da gestão dentro de uma cooperativa, é necessário que os processos executados sejam avaliados para que os resultados sejam alcançados. Dessa forma, um método eficiente é o ponto de equilíbrio. Segundo Sebrae (2016) o ponto de equilíbrio é um indicador de segurança que mostra o quanto é necessário vender para que a receita se iguale ao custo e eliminar a possibilidade prejuízo. Um modo de calculá-lo é utilizando a seguinte fórmula: Ponto de Equilíbrio = (Custo Fixo / (Receita – Custo Variável)) x 100.

Para Eldenburg (2007) os gestores precisam conhecer o nível de atividade necessário para atingir um equilíbrio. Segundo Leone (2012) o ponto de equilíbrio é quando não houve lucros nem prejuízo, podendo ser calculado também como: Ponto de equilíbrio = Custo fixo total - Margem de contribuição unitária. Sendo assim, o objetivo do artigo é analisar o ponto de equilíbrio de uma cooperativa de reciclagem.

2 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa relata um estudo descritivo com abordagens qualitativas e quantitativas. O diagnóstico descritivo envolve a obtenção de dados sobre pessoas, lugares e

processos interativos pelo contato direto do examinador com a situação estudada e procura compreender os fenômenos objetos de estudo (GODOY, 1995).

Para Turato (2005), as pesquisas que utilizam o método qualitativo devem trabalhar com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões para serem úteis e busca entender o contexto onde o fenômeno ocorre. Conforme Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa é baseada na objetividade, por meio de da análise de dados sólidos que são recolhidos por meio de ferramentas neutras, pois descreve os ocorridos por meio de da linguagem matemática.

Para esta proposta foi realizado um estudo de caso. Segundo Yin (2010) esse meio de análise proporciona a coleta de dados a partir de explicações e observações metodológicas rigorosas em procedimentos formais e explícitos. Escolheu-se como caso a Cooperativa Recicla Paranaíba (COOREPA) devido sua importância social e a intenção de proporcionar assistência gerencial e para isso foi utizado a análise de conteúdo. Roesch (2013) se refere à análise de conteúdo como uma forma em que o pesquisador tem para categorizar questões a partir da inspeção de perspectivas e obtenção de resoluções.

As fontes de exploração empregadas foram: documentos e registros, observações e entrevista. As observações foram realizadas em 2015 e os arquivos de registro, entrevista, planilhas, fichas e anotações foram apresentados pela Diretora Presidente. O estudo foi realizado considerando duas categorias principais: gestão de resíduos sólidos e geração de renda.

3 Resultados e Discussão

A organização estudada para a realização dos estudos e análises deste artigo é a Cooperativa Recicla Paranaíba (COOREPA). A instituição presta serviços de catação e reciclagem de resíduos sólidos no município de Paranaíba-MS e surgiu a partir de um projeto do Banco do Brasil, Prefeitura Municipal, Sebrae e UFMS/CPAR.

As oportunidades e os pontos fortes da COOREPA (ambiente interno) envolvem o apoio de instituições, desenvolvimento por meio da inclusão, geração de trabalho, crescimento da coleta seletiva, aumento do volume de materiais e o aumento da renda dos cooperados. Por outro lado, os pontos fracos e as ameaças (ambiente externo) tratam dos atravessadores, empresas que compram os materiais dos catadores e revendem, dependência dos parceiros, alta rotatividade e a falta de planos.

O processo de reciclagem utilizado na COOREPA é realizado em quatro etapas principais: 1) Coleta: nesta etapa os catadores fazem o recolhimento de resíduos sólidos; 2) Triagem: quando o material chega ele precisa ser separado para depois serem tratados; 3) Prensa: o material já separado é colocado em máquinas que prensam o material em grandes quantidades; e, 4) Venda: nessa etapa todo o material é transportado e vendido para a empresa que faz o processo final de reciclagem.

A COOREPA recolhe sete toneladas de materiais por semana que são destinados a REPRAM (Reciclagem e Preservação Ambiental) na cidade Campo Grande-MS a cada três meses. Os materiais mais coletados são papelão, plástico, papéis coloridos e garrafas pets. Os custos principais, informados, que compõe a cooperativa são os custos com água, média de R\$ 80,00; energia, média de R\$ 150,00. O total médio de encargos mensais varia de R\$ 3.500,00 a R\$ 4.500,00, tal variação se justifica pela manutenção das duas máquinas de prensa existentes na cooperativa.

Com base nos materiais comercializados pelas COOREPA e a partir de dados coletados no Compromisso Empresarial para Reciclagem (CEMPRE, 2016), chegou-se ao preço a cada tonelada dos seguintes materiais pode ser vendido em uma média de: Papelão prensado e limpo: R\$ 270,00; Plástico prensado e limpo: R\$ 600,00; Papel colorido prensado: R\$ 200,00; Pet prensada e limpa: R\$ 600,00. Considerando os oito cooperados ativos que trabalham diretamente na COOREPA (os restantes são rotativos) e os encargos mensais, é necessário que se obtenha uma receita mensal de em média de R\$ 12.000,00. O cálculo se baseia no salário mínimo (R\$ 954,00) per capita estabelecido e nas despesas da instituição.

Tabela 1: Quantidade e valor de venda para alcance do ponto de equilíbrio

Materiais	Valor de venda ¹	% Coletada ²	Quantidade	Valor
Papelão	270,00	50%	16,00	4.320,00
Plástico	600,00	15%	4,80	2.880,00
Papel	200,00	15%	4,80	960,00
Pet	600,00	20%	6,40	3.840,00
Totalis		100%	32,00	12.000,00

Observações: 1 Valor de venda do CEMPRE (2016); 2 Porcentagem da quantidade de material coletado pela COOREPA.

Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando que não haveria aumento das despesas, a tabela 1 demonstra que a COOREPA precisa coletar 32 toneladas de materiais (quase cinco vezes mais que a quantidade atual) sendo 16 toneladas de papelão à 270,00\$, que equivale a 4.320,00 reais,

4.800 toneladas de plástico à 600,00\$ = 2.8800,00 reais, 4,800 toneladas de papel à 200,00\$ = 960,00 reais e 6,400 toneladas de garrafas pet à 600,00 = 3840,00 reais. Arrecadando esse montante em reciclados, descontando as despesas, eles conseguem obter um salário mínimo.

A COOREPA tem como intuito ter vinte cooperados ativos. De acordo com a Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971), faz-se necessário que as cooperativas sejam constituídas com o número mínimo de vinte pessoas físicas. No entanto, se justifica a quantidade de cooperados atuais devido as especificações do Código Civil (BRASIL, 2002) que preveem um número suficiente de indivíduos para o bom desenvolvimento de atividades. Analisando este cenário, com vinte cooperados, a Diretora Presidente considera que os encargos mensais devem chegar a R\$ 6.000,00, chegando a um total próximo a R\$ 25.000,00. Sendo assim, apresenta-se na Tabela 2 os dados.

Tabela 2: Quantidade e valor de venda para alcance do ponto de equilíbrio (20 cooperados)

Materiais	Valor de venda ¹	% Coletada ²	Quantidade	Valor
Papelão	270,00	50%	33,33	9.000,00
Plástico	600,00	15%	10,00	6.000,00
Papel	200,00	15%	10,00	2.000,00
Pet	600,00	20%	13,33	8.000,00
Total		100%	66,67	25.000,00

Observações: 1 Valor de venda do CEMPRE (2016); 2 Porcentagem da quantidade de material coletado pela COOREPA.

Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando o trabalho de vinte cooperados, a Tabela 2 mostra que a Coorepa precisaria coletar 67 toneladas de materiais recicláveis (quase dez vezes mais que a quantidade atual) sendo 33,330 toneladas de papelão à 270,00\$ = 9.000,00 reais, 10 toneladas à 600,00\$ = 6.000,00 reais, 10 toneladas à 200,00\$ = 2.000,00 reais e 13,330 toneladas à 600,00\$ = 8.000,00 reais somando o total de 25.000,00 reais – 6000,00\$ que são as despesas tendo como resultado final um salário mínimo pra cada cooperado.

Conforme IBGE (2010) a média de habitantes no ano de 2016 na cidade de Paranaíba/MS é de 41.626. Sendo assim, seria necessário que no município fossem destinados 2,56% de reciclados para a COOREPA conseguir alcançar um ponto de equilíbrio. Se considerarmos 20 cooperados, a porcentagem de materiais que precisariam ser enviados a COOREPA mensalmente seria de 5,34%. De acordo com Nonato e Fernandes (2009), apenas 2% do lixo de todo o Brasil é separado e reciclado, sendo que mais de 50% do lixo são materiais recicláveis. Conforme dados do estudo de caso observou-se que com apenas 2,56%



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

ou 5,34% dos materiais reciclados gerados no município fossem separados, poderíamos proporcionar, e ajudar os cooperados a obterem uma melhor qualidade de vida, alcançando o básico para a sobrevivência que é o salário mínimo.

5 Considerações Finais

O ponto de equilíbrio apresentado nessa pesquisa visa garantir estabilidade nas decisões e gerar mudanças na organização. Dessa forma, esta pesquisa tem como finalidade o diagnóstico do ponto de equilíbrio para a geração de renda de uma cooperativa de reciclagem. Espera-se por meio deste estudo seja utilizado como base para mudanças na gestão da cooperativa e que os cooperados adquiram conhecimentos e experiências sobre esta temática.

A pesquisa está limitada a cooperativa de reciclagem estudada e assim, não pode ser generalizada, ainda assim é possível fazer adequações nas tabelas e ter novos resultados a partir da realidade de outra cooperativa. É interessante a ampliação do estudo em cooperativas para a profissionalização da gestão.

6 Referências

BRASIL. Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, DF. 2002.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF. 1971.

BRASIL. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Brasília, DF. 2010.

ELDENBURG, L. W. S. Gestão de custos, como medir, motivar e monitorar o desempenho. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

IBGE. Mato Grosso do Sul: Paranaíba. 2010. Disponível em:
<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=500630>> Acesso em: 05 mar. 2017.

NONATO, N.; FERNANDES N. Brasileiro produz um quilo de lixo por dia, **Diário do Grande ABC**, 11 nov. 2009.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para



II SIMSAD – Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração

Empreendedorismo e Inovação: desafios e oportunidades

ISSN: 2675-4185

estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2013.

SEBRAE. Ponto de Equilíbrio. 2016. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-de-equilibrio,67ca5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 05 dez. 2016.

TURATO E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. In:**Revista de Saúde Pública**, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Palavras-chaves: Cooperativa de Catadores, Gestão de Cooperativa, Ponto de Equilíbrio.